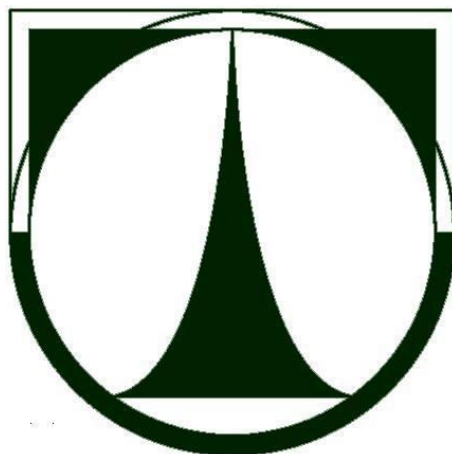


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Zdeňka Havelková Laxová

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## Ekonomická fakulta

Studijní program: B (resp. N) 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### Možnosti využití rizikového a rozvojového kapitálu pro financování veřejně prospěšných projektů

The possibilities of venture capital usage for public utility projects'  
financing

DP-EF-KFÚ-2011-18

Bc. Zdeňka Havelková Laxová

Vedoucí práce: Ing. Martina Černíková, Ph.D., Katedra financí a účetnictví

Konzultant: Ing. Šárka Hyblerová, Ph.D., Katedra financí a účetnictví

Počet stran: 95

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 6. 5. 2011

místo tohoto listu vložit zadání DP

kopie zadání

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 6. 5. 2011

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Martině Černíkové, Ph.D. z katedry financí a účetnictví za vstřícnost a odbornou pomoc při konzultacích k vypracování diplomové práce. Mé další poděkování patří konzultantce diplomové práce Ing. Šárce Hyblerové, Ph.D. z katedry financí a účetnictví za praktické připomínky. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po celou dobu mého studia.

## **Anotace**

Předkládaná diplomová práce pojednává o propojení rizikového a rozvojového kapitálu se sociálními podniky. Rizikový a rozvojový kapitál je nejčastěji spojován s investicemi do inovativních projektů, které slibují značné zisky. V poslední době se však někteří investoři zajímají nejen o zisk z investice, ale také o to, jaký přínos bude mít výsledek podnikání firmy pro celou společnost. Na trh přichází se svými výrobky a službami sociální podniky, jež jsou provozovány neziskovými organizacemi. Ty se tak snaží získat finanční prostředky pro svou činnost. Další investice mohou neziskové organizace obdržet prostřednictvím organizací, zabývajících se angažovanou filantropií. Jejich cílem je zajistit soukromý kapitál a odborné poradenství pro sociální podniky, a tím zvýšit jejich úspěšnost na trhu. Praktická část práce je věnována filantropickému fondu organizace NESsT, jakým způsobem získává soukromé investory a financuje sociální podniky, včetně analýzy portfolia českých sociálních podniků. Závěr práce je věnován případové studii neziskové organizace P-Centrum, která obdržela od NESsT investice na rozvoj sociálního podnikání. Studie prokázala, že české neziskové organizace, respektive sociální podniky, se potýkají nejen s nedostatkem finančních prostředků, ale i odborníků ve svém managementu.

## **Klíčová slova**

Rizikový a rozvojový kapitál, investice, fondy rizikového a rozvojového kapitálu, sociální podnikání, angažovaná filantropie.

## **Annotation**

This graduation thesis deals with the interconnection of venture capital to social enterprises. Venture capital is above all associated with investments in innovative projects which promise large profits. Nowadays investors are not only interested in profit from investment, but they focus on the total benefit. The social enterprises, which are operated by NGOs, penetrate into the market with their products and services. They try to raise funds for their activities. Non-profit organizations may gain additional investments through organizations engaged in venture philanthropy. Their intention is to ensure that private capital and expertise for social enterprises, these actions would consequently increase their market success. The practical part is devoted to philanthropic fund NESsT. Especially it is focused on obtaining the private investors and funding the social enterprises, including analysis of the Czech portfolio of social enterprises. The practical part concludes the case study of NGO P-Center, which received the NESsT investments in development of social entrepreneurship. The study shows that Czech non-profit organizations, or social enterprises, are grappling not only with lack of financial resources, but they are also missing professionals in their management.

## **Key words**

Venture capital, capital assets, venture capital funds, social enterprise, venture philanthropy.



## Obsah

|   |    |
|---|----|
| Seznam obrázků.....   | 10 |
| Seznam tabulek.....   | 11 |
| Seznam použitých zkratk a symbolů .....   | 12 |
| Úvod .....  | 13 |
| 1 Rizikový a rozvojový kapitál.....   | 15 |
| 1.1 Vývoj rizikového a rozvojového kapitálu .....   | 17 |
| 1.2 Typy rizikového a rozvojového kapitálu .....  | 21 |
| 1.3 Proces financování rizikovým a rozvojovým kapitálem .....   | 23 |
| 1.3.1 Vyhledání a vyhodnocení investiční příležitosti .....   | 24 |
| 1.3.2 Výběr a realizace investic .....  | 26 |
| 1.3.3 Sledování investice .....   | 28 |
| 1.3.4 Dezinvestice.....   | 29 |
| 1.4 Výhody a nevýhody financování rizikovým a rozvojovým kapitálem.....                                 | 31 |
| 1. 5 Rizikový a rozvojový kapitál v České republice .....   | 32 |
| 2 Fondy rizikového a rozvojového kapitálu .....   | 34 |
| 2.1 Právní statut fondu.....  | 35 |
| 2.2 Volba fondu z hlediska investora .....  | 37 |
| 2.3 Fondy rizikového a rozvojového kapitálu v České republice.....                                      | 39 |
| 3 Možnosti využití rizikového a rozvojového kapitálu pro financování veřejně prospěšných projektů ..... | 43 |
| 3.1 Sociální podnikání .....  | 43 |
| 3.1.1 Sociální ekonomika v České republice.....   | 46 |
| 3.2 Angažovaná (riziková) filantropie.....  | 48 |
| 3.2.1 Základní prvky angažované filantropie .....   | 50 |
| 3.2.2 Angažovaná filantropie a sociální podnikání .....   | 53 |
| 4 Investice angažované filantropie prostřednictvím organizace NESsT .....                               | 56 |
| 4.1 NESsT fond rizikového a rozvojového kapitálu.....   | 57 |
| 4.1.1 Proces výběru organizace do portfolia fondu .....   | 58 |
| 4.2 Finance organizace v letech 2000 – 2004.....  | 63 |
| 4.3 Program Private Equity Shares.....  | 65 |
| 4.4 Profil organizací z ČR v portfoliu pozdější fáze v roce 2010 .....                                  | 69 |
| 5 Případová studie – P-Centrum.....   | 74 |
| 5.1 Raná spolupráce P-Centra a NESsT .....  | 75 |
| 5.2 P-Centrum v portfoliu pozdější fáze.....  | 76 |
| 5.3 Finanční udržitelnost organizace .....  | 79 |
| 5.4 Přínos spolupráce s NESsT pro P-Centrum.....  | 80 |
| Závěr .....   | 82 |
| Seznam použité literatury – citace.....   | 85 |
| Bibliografie .....  | 87 |
| Seznam příloh .....   | 88 |

## Seznam obrázků

- Obrázek 1: Vztah soukromého, rizikového a rozvojového kapitálu
- Obrázek 2: Objem investic evropských fondů rizikového a rozvojového kapitálu v letech 2000 – 2009 (v mld. EUR)
- Obrázek 3: Skladba investorů do fondů rizikového a rozvojového kapitálu v roce 2009
- Obrázek 4: Struktura financování rizikového a rozvojového kapitálu v závislosti na stádiu vývoje společnosti
- Obrázek 5: Vztah mezi subjekty trhu rizikového a rozvojového kapitálu
- Obrázek 6: Hodnota uskutečněných projektů a počet projektů v ČR (investice členů CVCA)
- Obrázek 7: Skladba investorů soukromého a rizikového kapitálu v ČR v roce 2009
- Obrázek 8: Přístup k filantropickému a komerčnímu kapitálu
- Obrázek 9: Příjmy a podpora organizace v letech 2000 – 2004 (v USD)
- Obrázek 10: Výdaje organizace v letech 2000 – 2004 (v USD)
- Obrázek 11: Přísliby z kampaně PES 2008 pro střední a východní Evropu (v EUR)
- Obrázek 12: Rozložení příspěvků z kampaně PES 2008 (v EUR)
- Obrázek 13: Oblasti zaměření sociálních podniků v portfoliu pozdější fáze
- Obrázek 14: Návratnost nákladů z tržeb dílny v letech 2001 – 2005 (v %)
- Obrázek 15: Dětská skluzavka z řezbářské dílny

## **Seznam tabulek**

- Tabulka 1: Odvětvová struktura investic rizikového kapitálu v roce 2005 (v %)
- Tabulka 2: Výběr fondů rizikového a rozvojového kapitálu působících v České republice
- Tabulka 3: Portfolio vybraných fondů rizikového a rozvojového kapitálu v ČR
- Tabulka 4: Členové portfolia rané fáze z ČR v letech 2000 – 2004
- Tabulka 5: Členové portfolia pozdější fáze z ČR v letech 2000 – 2004
- Tabulka 6: Celkové investice NESsT do P-Centra
- Tabulka 7: Příjmy a výdaje P-Centra v letech 2001 – 2006 (v Kč)

## Seznam použitých zkratk a symbolů

|       |   |
|-------|---|
| CVCA  | Czech Private Equity and Venture Capital Association    |
| ČR    | Česká republika   |
| EBRD  | European Bank for Reconstruction and Development        |
| EU    | Evropská unie   |
| EUR   | euro  |
| EVCA  | European Private Equity and Venture Capital Association |
| mil.  | milión  |
| mld.  | miliarda  |
| NESsT | Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team       |
| OECD  | Organization for Economic Co-operation and Development  |
| PHARE | Poland and Hungary Aid for Restructuring of the Economy |
| PES   | Private Equity Shares                                   |
| resp. | respektive  |
| tis.  | tisíc   |
| USA   | Spojené státy americké                                  |
| USD   | americký dolar  |
| &     | a   |
| %     | procento  |

## Úvod

Diplomová práce spojuje dvě oblasti, které na první pohled nemají mnoho společného. Rizikový a rozvojový kapitál představuje investice soukromého kapitálu do podniků, které mohou přinést velké zisky. Naproti tomu stojí veřejně prospěšné projekty, které mají význam pro jednotlivce nebo širší veřejnost, ale finanční prospěch nepřinášejí, nebo jen v minimální míře. Přesto i do těchto projektů směřují rizikové investice.

Cílem této diplomové práce je popsat způsob, jakým se mohou finanční prostředky soukromých investorů – rizikové investice – dostat k veřejně prospěšným projektům, v tomto případě k sociálním podnikům.

První kapitola této diplomové práce se věnuje vymezení pojmu rizikový a rozvojový kapitál, jeho vývoji, způsobu využití a zhodnocení situace v České republice. Druhá kapitola je zaměřena na fondy rizikového a rozvojového kapitálu, jakým způsobem rozhodují o svých investicích a jak tyto fondy fungují v ČR. Třetí kapitola se zabývá definováním veřejně prospěšného projektu, tím je sociální podnikání. Zároveň je v této kapitole popsána angažovaná (riziková) filantropie jako zprostředkovatel investic mezi soukromými investory a sociálními podniky. Kapitola čtvrtá je zaměřena na práci organizace NESsT, která prostřednictvím svého filantropického investičního fondu zajišťuje potřebné finance pro sociální podniky v zemích střední a východní Evropy a Latinské Ameriky. Je zde vysvětleno, jak probíhá proces výběru organizací do portfolia fondu, jakým způsobem fond získává finanční prostředky a jak s nimi nakládá. Nakonec jsou zde uvedeny příklady rizikových investic do sociálních podniků v ČR. Poslední pátá kapitola je případovou studií P-Centra. Tato nezisková organizace, zabývající se prevencí a následnou péčí v oblasti drogové závislosti, navázala spolupráci s organizací NESsT, stala se členem jejího portfolia a mohla tak čerpat její finanční i odbornou pomoc. Studie popisuje, kam podpora směřovala, s jakými problémy se P-Centrum potýkalo a jaký byl konečný výsledek spolupráce s NESsT.

Tato práce poukazuje na skutečnost, že ne všichni soukromí investoři usilují pouze o vysoké zisky. Mnoho z nich si uvědomuje, že je potřeba investovat i do podniků, které přinášejí určitou sociální hodnotu. Prostředníkem mezi investory a sociálními podniky jsou organizace, které se zabývají angažovanou filantropií.

## 1 Rizikový a rozvojový kapitál

V posledních letech je ekonomický vývoj úzce spojen s technologickým pokrokem. Vznikají stále nové inovační projekty, které se orientují na zákazníka a přináší vyšší hodnoty spotřebitelům. Obecně lze inovace považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost ekonomiky. Je nutné brát v úvahu, že s realizací inovačních programů jsou spojena určitá specifika. Především se jedná o vysokou rizikovost projektů, ze které vyplývá potřeba tato rizika kontrolovat. Zároveň existuje souvislost mezi vysokou rizikovostí a vysokou ziskovostí. Začínající a rychle se rozvíjející firmy potřebují i strategické poradenství, manažerskou a marketingovou pomoc, což obvykle vychází z nezkušenosti zakládajícího týmu. Pro tyto firmy není vhodné použití klasických forem financování, a proto se postupně vyčlenil jako alternativní forma financování rizikový a rozvojový kapitál (*venture capital*).

Existuje několik různých směrů, jak chápat pojem *venture capital*. V nejširším pojetí se jedná o různé typy investic soukromého kapitálu do perspektivních firem, s výhledem vysokého zhodnocení investice. Takto zešíroka popisuje *venture capital* i definice OECD, která říká, že *venture capital* je "*forma investování kapitálu za účelem vytvoření nového podnikání nebo rozvoj nového produktu v existujícím podniku, často výměnou za podíl v tomto podniku*"<sup>1</sup>.

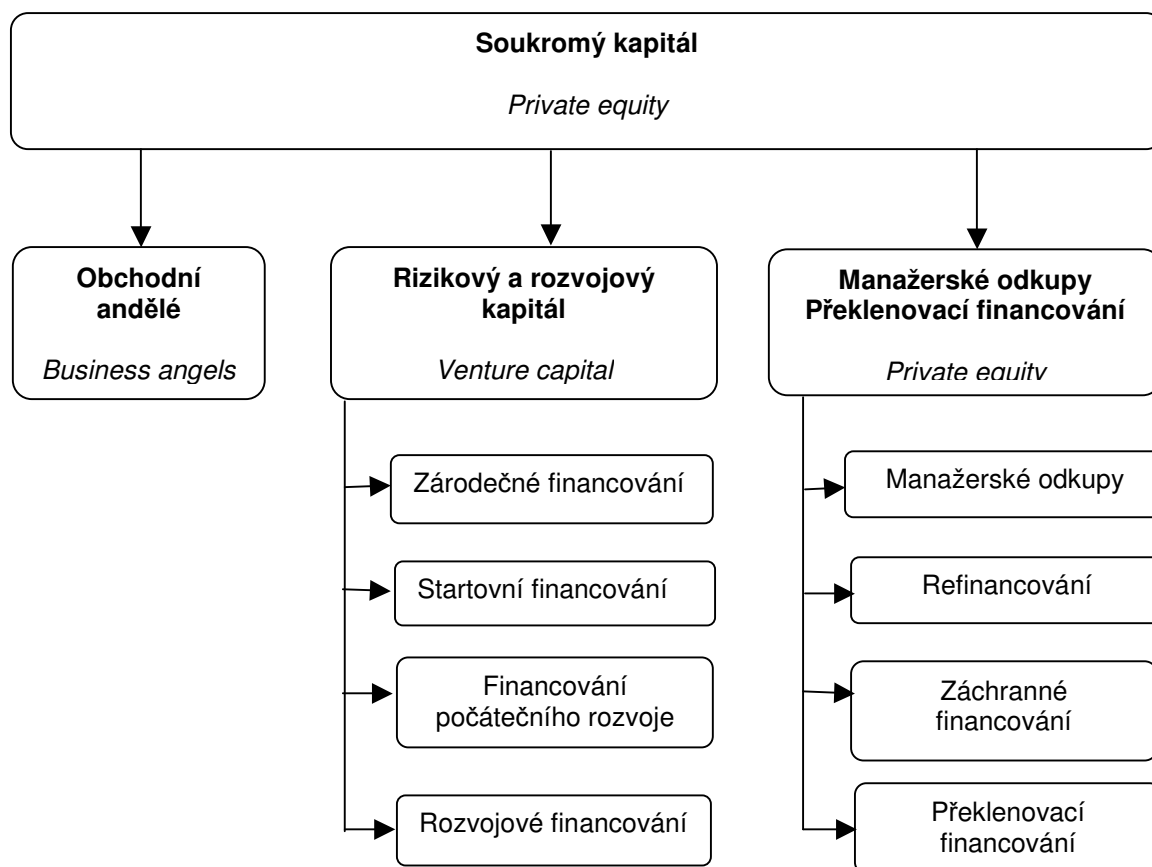
V našem prostředí je *venture capital* chápán jako středně až dlouhodobý kapitál investovaný formou kapitálového vstupu do společnosti. Fond rizikového a rozvojového kapitálu za svou investici získává podíl na základním kapitálu podniku a současně s finančními prostředky předává firmě také odbornou pomoc (tzv. princip chytrých peněz)<sup>2</sup>. Private equity, překládaný jako soukromý kapitál, je využíván i k financování akvizic a manažerských odkupů stávajících úspěšných firem. Business angels, neboli obchodní andělé, jsou individuální investoři, kteří nabízejí začínajícím firmám kapitál i své schopnosti.

---

<sup>1</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*, s. 103

<sup>2</sup> CVCA, *Private Equity & Venture Capital v České republice, Adresář členů CVCA*

Společným znakem všech uvedených typů investic je, že investor vstupuje do podnikání formou dlouhodobé investice - navýšení základního kapitálu. Rozdíly pak spočívají ve velikosti investice, rizika i výnosu, často se také liší forma působení investora ve společnosti. Obecně je zastřešujícím termínem pro všechny typy investic pojem *private equity*, jak je znázorněno v obrázku 1.



Obrázek 1: Vztah soukromého, rizikového a rozvojového kapitálu

Zdroj: Nývltová, Režňáková, upraveno

Rizikový a rozvojový kapitál je jednou z částí soukromého kapitálu. Obchodní andělé jsou investoři, kteří nejsou sdruženi a svůj kapitál poskytují individuálně. Představují samostatnou formu soukromého kapitálu. Další užší skupinu pak tvoří manažerské odkupy a překlenovací financování.



## 1.1 Vývoj rizikového a rozvojového kapitálu

První investice rizikového kapitálu, které byly podloženy smluvní dokumentací o procentním dělení výnosu mezi investorem a nositelem podnikatelského záměru, se objevily v Evropě v 15. a 16. století. Typickým představitelem rizikového projektu, ze kterého byla očekávána vysoká míra zhodnocení kapitálu, byly investice do námořních expedic. Další využití rizikového kapitálu přinesl až přelom 19. a 20. století. Během průmyslové revoluce bylo třeba financovat inovační výrobní projekty, které využívaly nejnovější výsledky technologického pokroku<sup>3</sup>.

Za místo vzniku novodobé historie rizikového a rozvojového kapitálu se považují Spojené státy americké. Již od 30. let poskytovali soukromí investoři nejen svůj kapitál, ale i jméno a zkušenosti ze svého předešlého působení, k podpoře rozvíjejících se firem. Později se jednotliví investoři začali sdružovat. Cílem bylo rozložení rizika a maximalizace zisku, investoři tak mohli efektivně řídit své investice. Jako příklad institucionalizace soukromého kapitálu v Evropě se uvádí společnost *Industrial and Commercial Finance Corporation*, kterou založily *UK Clearing Banks* a *Bank of England* v roce 1945. Účelem byla podpora podnikání malých firem, kterým společnost poskytla dlouhodobé financování rozvoje. V USA to byla společnost *American Research and Development*. Byla založena roku 1946, podporovala rozvoj nových technologií a jejich zavádění jak do soukromého, tak i do veřejného sektoru. Převážně se jednalo o investice do ranných stádií vývoje firem<sup>4</sup>.

Dalším důležitým obdobím byla 80. léta. Za podpory rizikového a rozvojového kapitálu vznikaly společnosti zejména v oblasti informačních technologií, např. Apple, Microsoft, Hewlett-Packard, aj. V USA došlo k legislativním změnám, ty měly pozitivní dopad obecně na všechny investory, zvláště však byl podporován příliv prostředků do fondů rizikového a rozvojového kapitálu. Na trh přišli firemní investoři a dále pak investoři z finančních institucí.

---

<sup>3</sup> DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P., *Rizikový a rozvojový kapitál. Venture capital.*

<sup>4</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*

V USA na konci 20. století představovaly investice do počátečních a rozvojových fází podnikání přibližně 70 % ročních investic rizikového a rozvojového kapitálu. V dubnu 2000 dochází k prudkému poklesu cen akcií technologických firem, od této doby výrazně poklesly i investice do ranných etap vývoje firem, které jsou nejvíce rizikové.

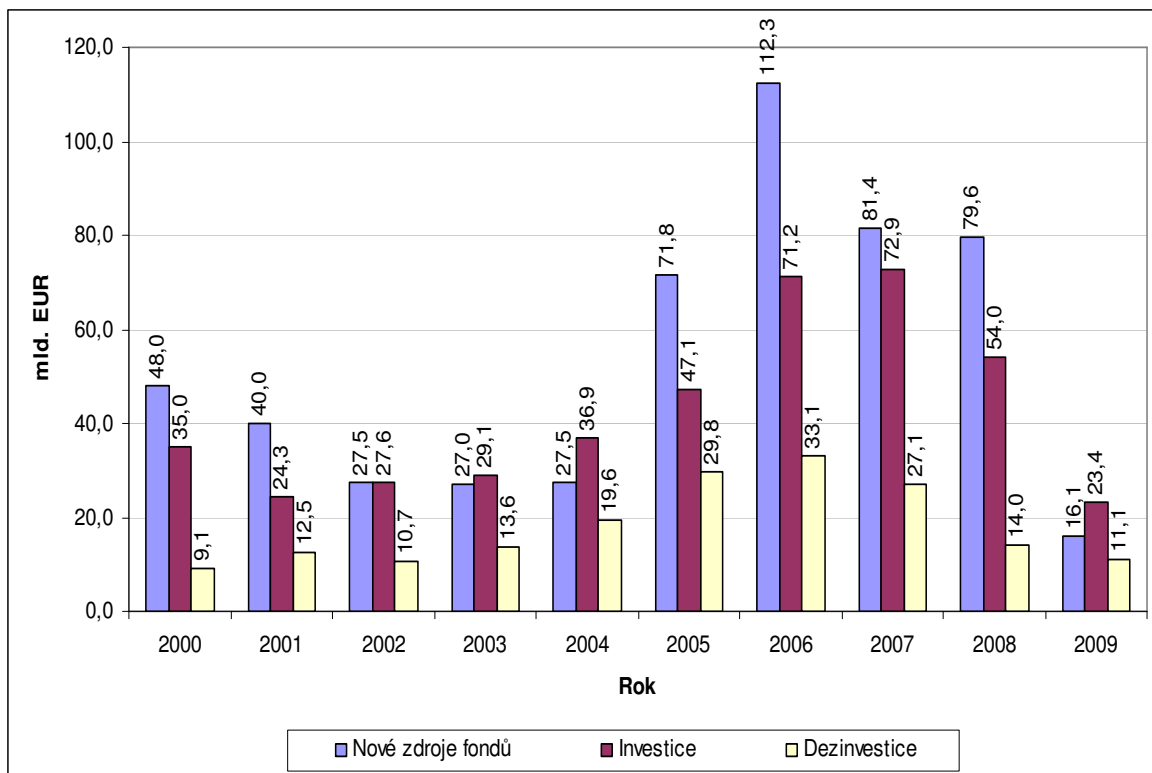
V Evropě dochází k rozvoji financování formou rizikového a rozvojového kapitálu až počátkem 80. let. První investice směřovaly ve Velké Británii a v Holandsku do firem v tzv. high-tech odvětví. Výnosnost investic však nesplnila očekávání investorů. Rizikový a rozvojový kapitál v Evropě je spíše spojován s manažerskými odkupy teoreticky výnosných divizí velkých společností. Manažeři těchto divizí měli zájem o převzetí a samostatné řízení. Obvykle byl odkup financován úvěrem a po restrukturalizaci a revitalizaci společnosti proběhl veřejný úpis akcií, který přinesl značný zisk<sup>5</sup>.

Evropský trh rizikového a rozvojového kapitálu zůstává v porovnání s trhem v USA poměrně malý, zvláště v oblasti investic do firem v počátečním stupni vývoje a dále do firem, které podnikají v technologických oborech. Následující obrázek 2 znázorňuje celkový objem vložených prostředků do fondů rizikového a rozvojového kapitálu, následný objem investic a dezinvestic<sup>6</sup> v Evropě.

---

<sup>5</sup> GREGORIOU, Greg N., KOOLI, M., KRÄUSSL, R., *Venture Capital in Europe*

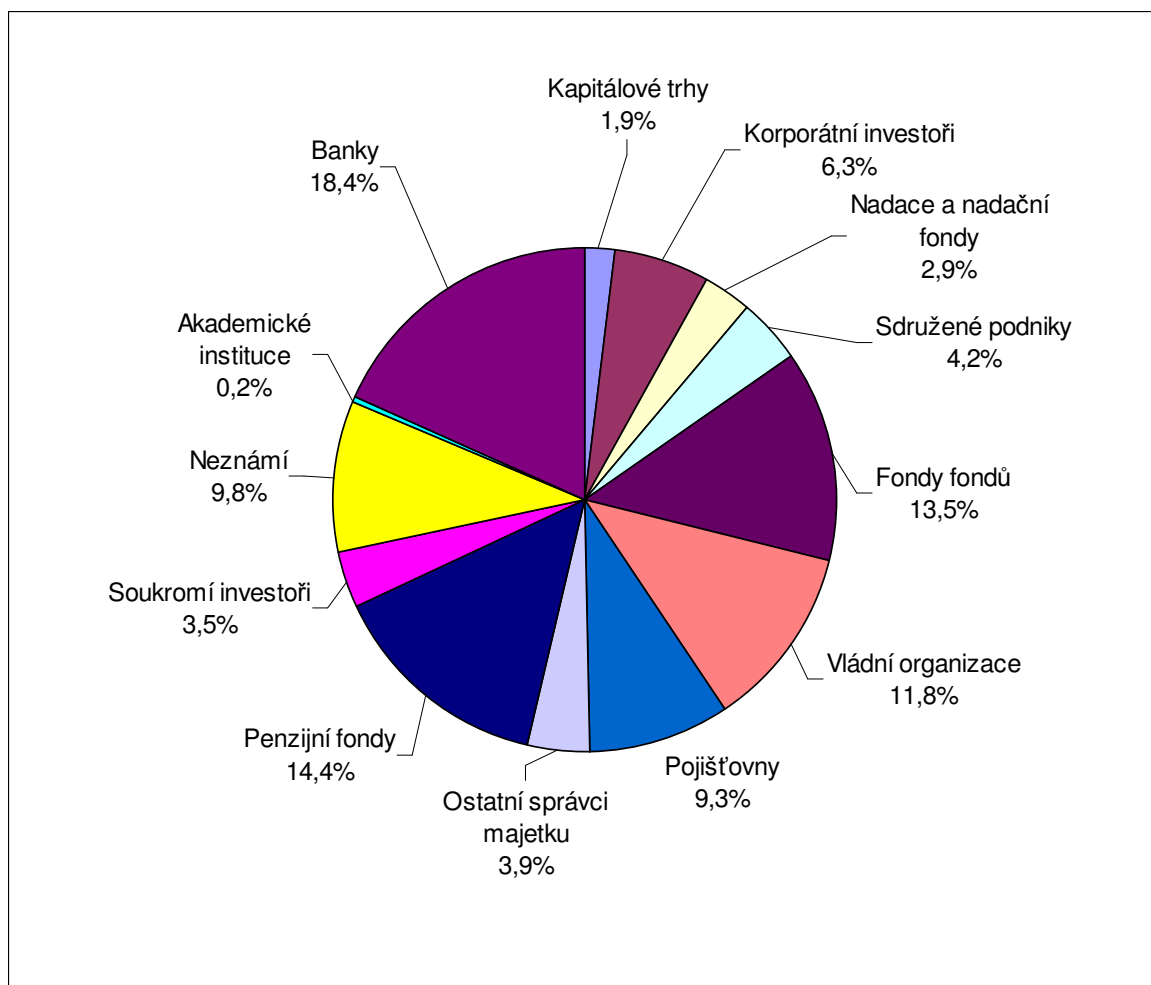
<sup>6</sup> Dezinvestice – z pohledu fondu rizikového a rozvojového kapitálu se jedná o odprodej vlastněného podílu a odchod z podniku. Více na stránce 29.



Obrázek 2: Objem investic evropských fondů rizikového a rozvojového kapitálu v letech 2000 - 2009 (v mld. EUR)

Zdroj: EVCA

Po poklesu ze začátku tohoto desetiletí přinesly roky 2005 a 2006 rekordní nárůst nových zdrojů fondů rizikového a rozvojového kapitálu, investic i odkupů. V roce 2006 investovaly největší objem finančních prostředků do fondů rizikového a rozvojového kapitálu penzijní fondy (27,1 % z celkového objemu prostředků), fondy fondů (18,2 %) a banky (14,4 %), jejichž investice představují 67 mld. EUR. V roce 2008 si v celkovém objemu investic stále drží pozici penzijní fondy (25,1 % z celkového objemu prostředků), následují je investoři označení jako "neznámí" (17,5 %) a fondy fondů (14,4 %). Tito investoři vložili do fondů více než 45 mld. EUR. K dalším investorům patří banky, vládní organizace, pojišťovny, privátní investoři. Celkovou skladbu investorů do fondů rizikového a rozvojového kapitálu v roce 2009 ukazuje obrázek 3.



Obrázek 3: Skladba investorů do fondů rizikového a rozvojového kapitálu v roce 2009

Zdroj: EVCA

Banky, penzijní fondy a pojišťovny jsou tzv. *limited partners*. Fondy, do kterých investovaly, nespravují a nezasahují do jejich investic. Nicméně pravidelně hodnotí kvalitu a úspěšnost investic provedených v jejich prospěch<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> EVCA, *Key Facts and Figures*

## 1.2 Typy rizikového a rozvojového kapitálu

Rizikový a rozvojový kapitál zahrnuje různé formy financování. Základní typy rizikového a rozvojového kapitálu se rozdělují podle toho, do jakého stádia rozvoje firmy investor vstoupí. Jednotlivé typy se dále odlišují rizikem, které investor podstupuje, a očekávaným výnosem. Z toho pak vyplývá i různá velikost investice, délka investičního období, může se lišit i způsob působení investora ve společnosti.

Pro lepší orientaci ve způsobu použití rizikového a rozvojového kapitálu lze uvést následující členění:

***Předstartovní (zárodečné) financování (seed capital).*** Jedná se o investice do velmi raného stádia podnikání, často je ho třeba ještě před založením společnosti. Investice tohoto typu směřují například do právního zajištění výhodných smluv, odborného zpracování podnikatelského plánu nebo výběrového řízení nového managementu. U již existujících podniků pak investice jdou například na vývoj nového výrobku a na průzkum trhu, kam by se měl nový produkt uvést. Velikost předstartovní investice se pohybuje v rozmezí 200 000 - 4 mil. Kč. Protože tento typ investice přináší investorovi zisk až za 7 - 12 let, je tento typ jednoznačně nejrizikovější. Většinou se o takovéto investice zajímají business angels, kteří mají zkušenosti v daném oboru a lépe chápou principy fungování produktu či technologie<sup>8</sup>.

***Startovní financování (start-up capital).*** Zde se jedná o investici do začátku činnosti společnosti, která má svůj manažerský tým, existující produkt a jsou známy i výsledky průzkumu trhu. Obvyklý objem investice je 4-20 mil. Kč, po dohodě s investorem může být i větší. Návratnost investice se pohybuje okolo 5-10 let, proto je tento typ investice stále velmi rizikový.

---

<sup>8</sup> CVCA, *Private Equity & Venture Capital v České republice, Adresář členů CVCA*

<sup>9</sup> DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P., *Rizikový a rozvojový kapitál. Venture capital*

***Financování počátečního rozvoje*** (*early stage development capital*). Investice v tomto případě směřuje do firem fungujících méně než tři roky s potenciálem se dále rozvíjet. Svůj rozvoj však nejsou schopny financovat z klasických zdrojů, jako je například úvěr. Vložené prostředky jsou směřovány do zvyšování tržního podílu firmy a získávání nových zákazníků. Zpravidla mají investice do tohoto typu velikost 10-40 mil. Kč, doba návratnosti je 4-7 let. Velikost rizika se mírně snížila díky tomu, že je možné lépe odhadnout výsledek investice<sup>10</sup>.

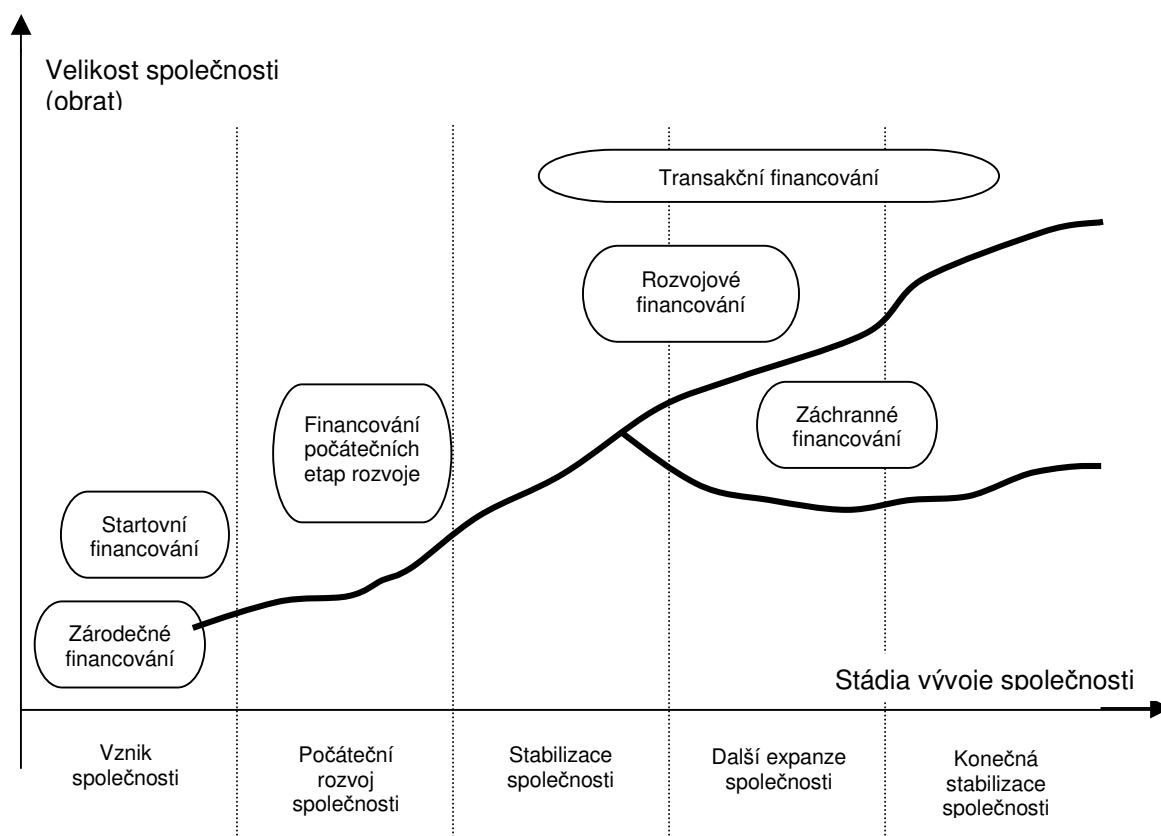
***Rozvojové financování*** (*later stage development - expansion capital*). Jde o investování do již fungujícího podniku, který má veliký potenciál pro další rozvoj - může jít například o sestavení nové produkční linky nebo expanzi na nové trhy. Do rozvíjejících se společností plynou investice ve velikosti 20-80 mil. Kč, mohou být však i vyšší. Doba návratu investice je poměrně krátká 2-5 let, což přináší podstatně menší riziko, než bylo u předešlých typů. Je to nejčastější zaměření rizikového a rozvojového kapitálu v Evropě<sup>11</sup>.

Následující obrázek 4 ilustruje vztah jednotlivých typů rizikového a rozvojového kapitálu a vývoje cílové společnosti (velikost společnosti je charakterizována velikostí svého obrátu).

---

<sup>10</sup> CVCA, *Private Equity & Venture Capital v České republice, Adresář členů CVCA*

<sup>11</sup> GREGORIOU, Greg N., KOOLI, M., KRÄUSSL, R., *Venture Capital in Europe*



Obrázek 4: *Struktura financování rizikovým a rozvojovým kapitálem v závislosti na stádiu vývoje společnosti*

Zdroj: Dvořák, Procházka

V obrázku je znázorněno i záchrané financování a transakční financování (manažerské odkupy, financování akvizic a fúzí), které se v současné době řadí spíše do investic private equity. Tyto investice bývají nejvýnosnější a nejméně rizikové, jsou prováděny vždy po velmi důkladné analýze.

### 1.3 Proces financování rizikovým a rozvojovým kapitálem

Prvním krokem k získání investora rizikového a rozvojového kapitálu je předložení originálního a realizovatelného nápadu. Hlavním cílem investorů rizikového a rozvojového kapitálu je dosáhnout maximálního zhodnocení investovaných prostředků, které je realizováno úspěšným výstupem z podniku. Z tohoto důvodu se zaměřují na investice,

kteřé mají zvýšit tržní hodnotu firmy, do které investují. Investor rizikového a rozvojového kapitálu vkládá do firmy nejen finanční zdroje, zpravidla se i aktivně zapojuje do řízení společnosti, neustále hlídá její ekonomickou situaci a účastní se projednávání strategických rozhodnutí. Pokud je vývoj podniku nepříznivý, investor se snaží co nejrychleji svou investici ukončit a získat zpět své finance, které pak použije k dalšímu reinvestování.

Hlavním účelem společností sdružujících rizikový a rozvojový kapitál je dosažení vyššího průměrného zhodnocení investovaného kapitálu, než je možné na kapitálovém trhu. S tímto úmyslem jsou zakládány fondy rizikového a rozvojového kapitálu, které spravují finanční prostředky investorů za účelem investování<sup>12</sup>.

### **1.3.1 Vyhledání a vyhodnocení investiční příležitosti**

Velmi častým způsobem vyhledání investiční příležitosti je využití poradenských společností, které pro své klienty vybírají nejvhodnější způsoby financování jejich rozvoje. V tomto směru se ukázala jako velmi efektivní spolupráce fondů s komerčními bankami. Financování formou rizikového a rozvojového kapitálu mnoho zemí zařadilo do programů podpory podnikání, zvláště malých a středních podniků. V tomto případě založí vládní agentura program podpory rozvoje podnikání za účasti státu a realizací programu pověří vybrané komerční banky, které zprostředkovávají financování. Manažerská společnost pak spolupracuje s fondem při výběru klientů. Takovýmto způsobem byly realizovány projekty i v České republice, které byly financovány z prostředků PHARE.

Ideální případ nastane, když se na manažerskou společnost nebo fond rizikového a rozvojového kapitálu obrátí klient přímo. Aby mohl být takovýto postup uskutečněn, je třeba zajistit širokou a objektivní informovanost podnikatelských subjektů jak o možnostech financování formou rizikového a rozvojového kapitálu, tak i o institucích, na které se mohou obrátit. Průzkumy, provedené v letech 1999-2000 ukázaly, že takováto informovanost je v České republice nízká. Tento stav zatím přetrvává dodnes<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> LANDSTRÖM, H., *Handbook of Research on Venture Capital*

<sup>13</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*, s. 113



Potenciální klient poskytuje základní informace o svém investičním záměru prostřednictvím podnikatelského plánu. Při získávání finančních zdrojů je účelem podnikatelského plánu přesvědčit manažerskou společnost fondu rizikového a rozvojového kapitálu, že vložením investice do podniku dosáhne nadprůměrného zhodnocení svého kapitálu. Podnikatelský plán musí investora přesvědčit, že produkt firmy je jedinečný, existuje po něm vysoká poptávka, je pro něj vytvořena originální marketingová strategie, která umožňuje simulaci poptávky. Protože jsou informace obsažené v podnikatelském plánu citlivé, je potřeba již při prvním jednání s potenciálním investorem sepsat smlouvu o ochraně důvěrných informací.

Manažerská společnost zvažuje při hodnocení podnikatelských plánů následující kritéria:

**Potenciál tvorby hodnoty pro zákazníka** produktem nebo službou, které disponují konkurenční výhodou nebo výjimečnou vlastností z pohledu prodejnosti. Zhodnotit investici rizikového a rozvojového kapitálu lze jen za předpokladu dynamické expanze společnosti. Proto musí být objektivně ohodnocena jak současná pozice firmy na trhu, tak i potenciál růstu trhu a podílu firmy na něm.

**Kvalifikované a loajální vedení společnosti**, které je schopné daný potenciál využít. Základem spolupráce podniku a zástupců fondu je vzájemná důvěra. Řízení podniku zpravidla zástupci fondů ponechávají původnímu managementu a sami se zaměřují na sledování a kontrolu společnosti. V případě, že podnik nemá pro určitou oblast k dispozici odborníky, je fond rizikového a rozvojového kapitálu schopný pro tuto pozici delegovat svého zástupce.

**Potenciální výnos.** Manažerská společnost fondu rizikového a rozvojového kapitálu porovnává potenciální výnos, který lze dosáhnout realizací projektu, s výnosy alternativních (konkurenčních) podnikatelských plánů. Investor (v tomto případě fond) musí zvážit poměr výnosu a rizika, které podstupuje.

**Délka investování a možnost snadného odchodu ze společnosti.** Tyto faktory jsou sledovány z důvodu možnosti reinvestování výnosu.

***Osobní finanční vklad stávajícího vlastníka.*** Pokud stávající vlastník investoval svůj čas, peníze a schopnosti do rozvoje firmy a je ochotný investovat formou finančního vkladu i nadále, je možné očekávat, že bude i v jeho zájmu plnění podnikatelského záměru a zhodnocení investovaného kapitálu<sup>14</sup>.

### **1.3.2 Výběr a realizace investic**

První seznámení manažerské společnosti fondu rizikového a rozvojového kapitálu s podnikem a jeho záměry proběhlo prostřednictvím podnikatelského plánu. Rozhodnutí o investování předchází podrobný interní audit podniku, který posuzuje finanční výkonnost, informační systémy, klíčové obchodní partnery i manažery podniku. Obvykle tento audit probíhá 2-3 měsíce. Často se stane, že fond během této etapy nalezne natolik zásadní problémy, že svou nabídku upraví nebo od investice zcela odstoupí.

Pro investora je rozhodujícím kritériem stanovení výše investice. Za tímto účelem je potřeba zjistit tržní ocenění firmy, do které investor zamýšlí vstoupit. Hlavním důvodem je reálné posouzení současného stavu firmy. Tržní ocenění firmy a objem investovaných prostředků slouží jako podklad pro stanovení podílu investora rizikového a rozvojového kapitálu na základním kapitálu firmy. Pokud se jedná o soukromou akciovou společnost, oceněním se stanoví hodnota akcie, investor pak získá počet akcií, které odpovídají velikosti jeho investice. Tržní ocenění je také důležité pro sledování a hodnocení vývoje firmy. Obecně se používají tři základní metody pro určení tržní hodnoty firmy:

***Majetkové ocenění*** - jsou oceňovány vynaložené náklady na pořízení majetku.

***Metody tržního porovnání*** - hodnota firmy se stanovuje jako součin podílu tržní ceny akcie porovnatelných podniků a zisku na akcii v těchto podnicích a zisku oceňované firmy. Pokud se jedná o firmu s neobchodovatelnými akciemi, lze využít k ocenění ukazatel provozního zisku.

---

<sup>14</sup> GOMPERS, Paul A., LERNER, J., *The Venture Capital Cycle*

**Výnosové metody** - podkladem jsou analýzy výnosů firmy. Nejčastěji se používá metoda diskontovaných peněžních toků. Ta je založena na odhadu budoucích provozních peněžních toků firmy, které se stanoví na základě strategické analýzy firmy, investičního plánu, finančního plánu a odhadu tempa růstu výnosů.

Fondy rizikového a rozvojového kapitálu slibují nadprůměrné zhodnocení investovaného kapitálu, čímž získávají nové investory. Ze statistik vyplývá, že tento slib se jim daří plnit, výnosy fondů rizikového a rozvojového kapitálu jsou v průměru o 5 % vyšší, než výnosy dosahované na akciových trzích. Vysoká výnosnost investice je ze strany fondů vyžadována i proto, že fondy musí vyplácet odměny manažerským společnostem, vyrovnávat ztráty z neúspěšných projektů, hradit poplatky spojené s podnikáním. Fondy proto požadují průměrnou roční výnosnost z projektu za celou dobu investování 35 % a více<sup>15</sup>.

Ještě před samotným čerpáním investice musí dojít k uzavření oboustranné dohody mezi fondem rizikového a rozvojového kapitálu a společností, kam investice směřuje. Tato dohoda zpravidla upravuje délku investičního období, finanční a kapitálové toky mezi firmou a fondem, způsob odměňování vlastníků firmy a manažerů, dále pak obsahuje ustanovení, které zabezpečuje ochranu kapitálu, investovaného fondem.

Okolí firmy může vstup fondu rizikového a rozvojového kapitálu do podniku vnímat jako určitou záruku důvěryhodnosti podniku, kterou lze využít při obchodních jednáních nebo výběrových řízeních. Podnikání za podpory silného partnera tak může firmě přinést výhody, na které by jako malý podnik nikdy nedosáhla<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*

<sup>16</sup> GOMPERS, Paul A., LERNER, J., *The Venture Capital Cycle*

### 1.3.3 Sledování investice

Fond rizikového a rozvojového kapitálu deleguje své manažery do řídicích orgánů firmy, do které investoval. Zástupci fondů působí ve firmě i jako finanční, obchodní, investiční či organizační poradci. Za jejich účasti jsou přijímána strategická rozhodnutí, na základě pravidelně podávaných správ a systému ukazatelů sledují běžnou činnost firmy. Tento systém se zabudovanými doporučenými hodnotami vychází z finanční analýzy, doplněné o vývoj fluktuace, počet a druh reklamací apod. Může se stát, že nastanou odchylky mezi skutečnými a doporučenými hodnotami. V tomto případě manažeri fondu upozorní management firmy na zjištěné odchylky a společně se snaží je eliminovat.

Některé odchylky mohou způsobit vnější vlivy, které firma nedokáže ovlivnit, jsou součástí podnikatelského rizika. Jsou však podnětem k přehodnocení investice, zvláště rizik spojených s investicí. Ukáže-li se, že tato rizika jsou pro fond nepřijatelná, dojde k předčasnému ukončení investice. V opačném případě zástupci fondů a management firmy hledají společně možnosti, jak minimalizovat dopad rizik na společnost.

Pokud jsou odchylky od předpokládaného vývoje vnitřního charakteru, zástupci fondů mohou převzít řízení společnosti a následně provést rekonstrukci managementu. Zástupci fondů se snaží co nejrychleji najít nové vedení pro klientskou společnost, případně předají řízení společnosti novému strategickému partnerovi. V tomto případě se vlastně jedná o předčasný odchod z firmy, který může být úplný nebo částečný, jeho důsledkem však bývá nižší zhodnocení investice oproti předpokladu.

Zástupci fondů se snaží možným ztrátám předejít tím, že urychleně předávají řízení klientské firmy do rukou profesionální poradenské společnosti, která se specializuje na krizové řízení. Toto řešení se považuje za nejvhodnější z hlediska možnosti zhodnocení investice, které závisí na její prosperitě<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> CASELLI, S., *Private Equity and Venture Capital in Europe: Markets, Techniques, and Deals*

### 1.3.4 Dezinvestice

V procesu uskutečnění investičního záměru fondem rizikového a rozvojového kapitálu je dezinvestice poslední etapou. Z pohledu firmy, do které fond investoval, se jedná o změnu vlastnické struktury firmy, případně i o změnu finanční struktury. Ke změně finanční struktury dochází pouze za předpokladu, kdy je současný vlastník částečně nahrazen věřitelem, který poskytne firmě dlouhodobé financování. Z pohledu fondu rizikového a rozvojového kapitálu se dezinvesticí rozumí odprodej vlastněného podílu a odchod z podniku.

Fond rizikového a rozvojového kapitálu se snaží svůj podíl ve společnosti prodat s co nejvyšším výnosem. Je to dáno tím, že výnosy, které fond inkasoval v průběhu trvání investice, zdaleka nedosahují požadovaného zhodnocení kapitálu. K tomu dochází právě až při odchodu fondu z firmy, do které investoval. Inkasovaný výnos z dezinvestice je částečně použit na úhradu podílů investorům fondu a na výplatu odměn manažerské společnosti, hlavní část výnosu je reinvestována do dalších projektů.

Způsoby odchodu fondu rizikového a rozvojového kapitálu z firmy, do které investoval:

***Zpětné odkoupení.*** Vedení firmy většinou přijímá možnost zpětného odkoupení kladně. Je to způsob, díky kterému mohou původní vlastníci získat zpátky svou firmu. Dojde-li k výstupu fondu z firmy právě tímto způsobem, původní vlastníci obvykle financují nákup akcií úvěrem nebo kombinací úvěru a dalšího typu rozvojového kapitálu. Z pohledu fondu je zpětný odkup chápán jako určitá pojistka pro případ, že nebude možné realizovat výstup jiným způsobem. V podstatě se jedná o opci vlastněnou fondem, po ukončení investice ji fond může využít nebo ji nechat propadnout a uskutečnit jiný výstup.

***Prodej strategickému partnerovi.*** Tuto variantu fond využije v případě, že povodní vlastníci nemají zájem uskutečnit odkup nebo na něj nemají dostatek financí. Strategický partner zpravidla začlení firmu do své obchodní struktury, touto akvizicí posílí svůj podíl na trhu, je tedy ochoten za ni zaplatit. Právě z tohoto důvodu jsou prodeje vlastnických podílů strategickým partnerům uskutečňovány se značným ziskem. Tento způsob ukončení

investice fondem rizikového a rozvojového kapitálu tvoří přibližně jednu čtvrtinu všech úspěšných dezinvestic, v České republice byl využit při většině případů ukončení investic fondem.

***Veřejný úpis akcií.*** Obecně se považuje za nejvýnosnější způsob odchodu investora z podniku uvedení společnosti na burzu. Nutným předpokladem je funkční kapitálový trh, na němž je možné veřejný úpis akcií úspěšně realizovat. Tuto formu výstupu plánuje v zemích EU až 75 % firem, do kterých investovaly fondy rizikového a rozvojového kapitálu.

***Refinancování.*** Jedná se o odkup podílu investora rizikového a rozvojového kapitálu, popřípadě i dalších vlastníků, jiným soukromým investorem. Dosavadní financování je nahrazeno jiným, nejčastěji se jedná o další způsob financování rozvojovým kapitálem. Fond zpravidla volí tuto možnost výstupu v případě, že potřebuje danou investici ukončit, ale firma není dostatečně připravená na veřejný úpis akcií. Refinancování podniků v různých stádiích vývoje rizikovým a rozvojovým kapitálem je velmi běžné v USA.

***Nedobrovolné vystoupení.*** K předčasnému a nedobrovolnému ukončení investice dochází v případech, kdy zástupci fondu nejsou schopni ve spolupráci s vedením firmy řešit výrazné odchylky od podnikatelského plánu. Investor odprodá svůj podíl ve firmě pod cenou, v případě likvidace firmy rozprodá po částech její aktiva<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*

#### 1.4 Výhody a nevýhody financování rizikovým a rozvojovým kapitálem

Největší výhodou financování pomocí rizikového a rozvojového kapitálu je bez pochyby poskytování finančních prostředků potřebných k realizaci podnikatelského plánu. Fondy rizikového a rozvojového kapitálu shromažďují finanční prostředky mnoha investorů, mají k dispozici značný objem kapitálu, což jim umožňuje investovat i do projektů s vyšší mírou rizika, pokud správně a dostatečně rizika rozloží. Takto mohou být financovány i projekty, na které by jiný investor své prostředky neposkytl. Kapitál je firmě poskytnut účelově, obvykle etapovitě a jeho využití investor přísně sleduje.

Kromě finančních zdrojů mohou manažerské společnosti rizikového a rozvojového kapitálu poskytnout firmám nefinanční pomoc ve formě poradenství při tvorbě strategie, výběru lidských zdrojů apod. Firmu podpoří i svým dobrým jménem, které si vybuildovali předešlými úspěšnými investicemi.

Investor rizikového a rozvojového kapitálu se chová jako skutečný vlastník firmy. Podílí se na podnikatelském riziku, za to však požaduje i přiměřenou odměnu. Dalším požadavkem jsou odměny za poradenství svých manažerů, působících ve vedení společnosti. Pokud financování probíhá standardně, není firma zatížena splátkami poskytnutého kapitálu, které mohou negativně ovlivňovat cash flow. Aktiva firmy tak neslouží jako záruka za poskytnutý kapitál<sup>19</sup>.

Často opomíjenou, ale rozhodně nezanedbatelnou výhodou je fakt, že prostřednictvím vstupu rizikového a rozvojového kapitálu do firmy dojde ke zlepšení kapitálové struktury firmy, což vytváří předpoklad k získávání dalšího kapitálu ve formě dlouhodobého financování. Poskytnutím investice dochází k navýšení základního kapitálu, které způsobí zlepšení ukazatelů zadluženosti či likvidity.

---

<sup>19</sup> GREGORIOU, Greg N., KOOLI, M., KRÄUSSL, R., *Venture Capital in Europe*

S financováním rizikovým a rozvojovým kapitálem jsou spojena i určitá omezení. V první řadě se jedná o zdlouhavý a náročný (i finančně) proces investování, v jehož průběhu musí firma prozatím fungovat bez požadované investice. Po vstupu investora rizikového a rozvojového kapitálu do firmy klesne původním majitelům jejich vlastnický podíl, na druhou stranu během průběhu investování roste tržní hodnota firmy. S poklesem vlastnického podílu proporciálně poklesnou i rozhodovací pravomoci. Dále pak musí vedení firmy pravdivě a pravidelně informovat investora a výsledcích podnikání. Z tohoto důvodu bývá nutné vytvořit a zavést nový informační systém, upravit organizační strukturu firmy, zřídit novou komunikační síť. Dodatečné výdaje spojené s těmito činnostmi by měly být zahrnuty do podnikatelského plánu, měl by o ně být navýšen kapitálový požadavek.

Rizikový a rozvojový kapitál představuje z pohledu podnikatelského subjektu jedinečný způsob externího financování vlastním kapitálem, mající dočasný charakter. Stejně jako vlastníci i investoři rizikového a rozvojového kapitálu podstupují riziko ztráty, současně se rovnoměrně podílí na tvorbě hodnoty firmy<sup>20</sup>.

## **1. 5 Rizikový a rozvojový kapitál v České republice**

V České republice začal působit rizikový a rozvojový kapitál až v polovině 90. let minulého století. V roce 1993 vydala EVCA studii Rozvoj rizikového a rozvojového kapitálu v ČR, která shrnuje podmínky působení a rozvoje rizikového a rozvojového kapitálu v ČR. Na jedné straně stojí silný růstový potenciál České republiky, otevřenost pro zahraniční investory a vstřícný přístup k mezinárodním programům ekonomické pomoci. Na straně druhé poukazuje na neexistenci výraznějších daňových zvýhodnění, které by doprovázely zakládání malých a středních podniků, kterých se financování rizikovým a rozvojovým kapitálem primárně týká. Mezi bariéry působení rizikového a rozvojového kapitálu v ČR dodnes patří nepružná byrokracie, nedostatečná kvalifikace manažerů, nefungující kapitálový trh<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*

<sup>21</sup> KISLINGEROVÁ, E., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*



Vývoj rizikového a rozvojového kapitálu souvisí s celkovou situací ekonomiky příslušného regionu a značnou roli zastávají i neekonomické faktory. Český rizikový a rozvojový kapitál se například vyznačuje odlišností odvětvové struktury. Na rozdíl od západoevropských investic, které směřují do spotřebního zboží, služeb či komunikací, jdou investice rizikového a rozvojového kapitálu v ČR do odvětví průmyslové výroby, zejména stavebnictví a chemického odvětví, a dále do oblasti finančních služeb<sup>22</sup>.

Tabulka 1: *Odvětvová struktura investic rizikového kapitálu v roce 2005 (v %)*

| Odvětví         | Evropa | ČR   |
|-----------------|--------|------|
| Spotřební zboží | 15,1   | 9,0  |
| Ostatní služby  | 15,0   | 24,0 |
| Komunikace      | 13,8   | 0,2  |
| Zdravotnictví   | 9,5    | 0,5  |
| Počítače        | 7,6    | 11,0 |
| Finanční služby | 3,3    | 22,3 |
| Chemikálie      | 2,9    | 17,0 |
| Stavebnictví    | 0,2    | 13,0 |

Zdroj: Kislingerová

Celý proces financování rizikovým a rozvojovým kapitálem je spojený s poměrně vysokými transakčními náklady. Ty snižují efektivnost financování a jsou důsledkem neznalosti této formy financování a nepochopením podstaty práce s rizikovým a rozvojovým kapitálem. Vlastníci firem nedokáží sestavit kvalitní podnikatelský plán, který by investora rizikového a rozvojového kapitálu přesvědčil o vhodnosti investice a současně správně prezentoval i míru rizika investice. Někteří vlastníci také nejsou připraveni a ochotni vzdát se části podílu ve společnosti, nesouhlasí tak se vstupem investora do firmy. Značným omezením na našem trhu je problematické zhodnocení investice fondu rizikového a rozvojového kapitálu při dezinvestování. Ve světě je druhou nejčastější formou výstupu veřejný úpis akcií, v České republice se tato forma prakticky nevyužívá<sup>23</sup>. Manažeři rizikového a rozvojového kapitálu se tak musí spolehnout na to, že pro prodej svého podílu na společnosti najdou strategického investora. Ze strany kupujícího může dojít k prodlužování doby, než koupí reálně provede, což obvykle vede ke snížení prodejní ceny a tím ke snížení výnosu fondu.

<sup>22</sup> KISLINGEROVÁ, E., *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*

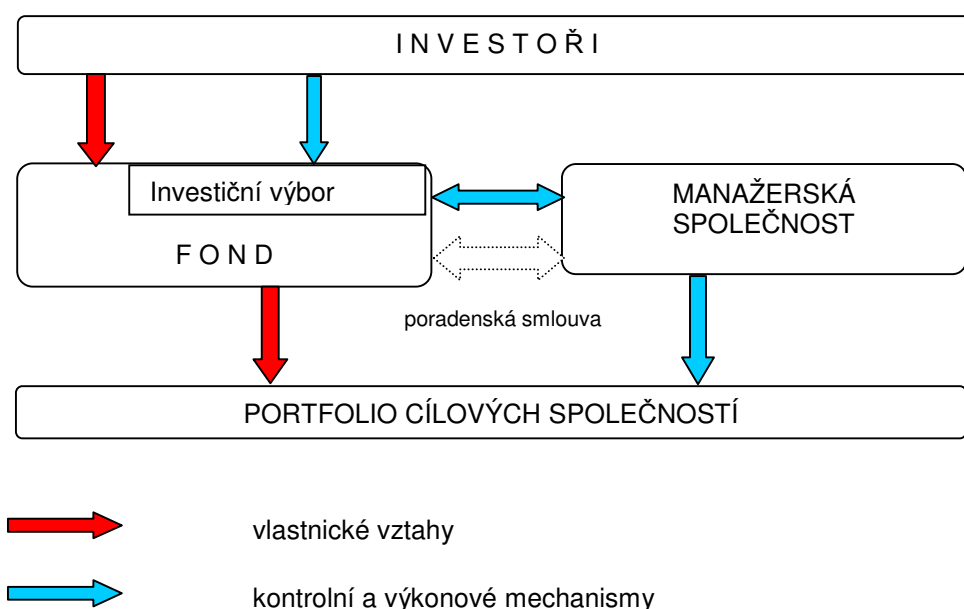
<sup>23</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*

## 2 Fondy rizikového a rozvojového kapitálu

Investování rizikového a rozvojového kapitálu představuje investiční nástroj, který klade vysoké nároky na kontrolu rizika a tím ve většině případů vyžaduje vysokou míru organizovanosti. Tyto důvody vedou investory k zakládání fondů rizikového a rozvojového kapitálu. Fond je zpravidla účelově založená společnost shromažďující finanční prostředky od investorů.

Fond si pro zajištění vlastní investiční činnosti najímá profesionální manažerskou společnost. Ta posuzuje investiční možnosti, provádí jejich selekci, spravuje portfolio a na konci investičního procesu zabezpečuje odprodej podílů z cílových podniků. Manažerská společnost spolupracuje s fondem na základě kontraktu, za své služby inkasuje poplatky za správu a podíl na zisku.

Vztah mezi investorem, fondem, manažerskou společností a příjemci investic naznačuje následující obrázek:



Obrázek 5: Vztah mezi subjekty trhu rizikového a rozvojového kapitálu

Zdroj: Dvořák, Procházka

Z daného schématu vyplývá, že po provedení investic se fond stane vlastníkem podílu v cílovém podniku. Skutečnou správu portfolia však zajišťuje manažerská společnost, která fond zastupuje na základě smlouvy o poskytování poradenských služeb.

Manažerská společnost zajišťuje veškeré administrativní technické práce související s vyhledáním investiční příležitosti, s jejím prověřením a selekcí, s vlastní realizací investice, jejím monitorováním a nakonec s dezinvesticí. Konečné rozhodnutí o investici však provádí zástupci investorů. Fond rizikového a rozvojového kapitálu má z tohoto důvodu zřízen investiční výbor, který má konečné slovo při schválení či zamítnutí investice. V tomto výboru zasedají zástupci investorů a obvykle i reprezentanti manažerských společností. Investiční výbor působí jako vnější orgán, schází se pravidelně, obvykle každé tři měsíce. Pokud je nutné okamžité rozhodnutí o určité investici, je možné výbor svolat i mimořádně. Vzhledem k tomu, že veškerou běžnou administrativu a technické zajištění investičního procesu zastřešuje manažerská společnost, fondy rizikového a rozvojového kapitálu zpravidla nemívají žádné stálé zaměstnance<sup>24</sup>.

## 2.1 Právní statut fondu

Důležitým kritériem při zakládání fondu rizikového a rozvojového kapitálu a manažerské společnosti je jejich právní statut. Závisí na něm způsob rozdělování výnosů fondu a rozdělení rozhodovacích pravomocí. Při rozhodování o vhodném právním statutu hraje důležitou roli i daňová legislativa.

***Právní statut manažerské společnosti.*** Manažerská společnost poskytuje služby odborného poradenství za smluvní odměnu, funguje tedy jako jakákoliv poradenská firma. Nejběžněji se manažerské společnosti vyskytují v podobě akciových společností nebo společností s ručením omezeným<sup>25</sup>. Tyto společnosti bývají nejčastěji registrovány v zemi, kde poskytují své služby, případně v zemích s výhodným daňovým režimem.

---

<sup>24</sup> DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P., *Rizikový a rozvojový kapitál. Venture capital*

<sup>25</sup> Legislativní úprava a.s. a s.r.o. - Obchodní zákoník, zák. 513/1991 Sb. v aktuálním znění zák.

***Právní statut fondu rizikového a rozvojového kapitálu.*** Porovnáme-li použité právní formy fondů rizikového a rozvojového kapitálu ve světě, zjistíme, že většina fondů má stejný způsob uspořádání. I když se jedná o fond, nespádají ve skutečnosti pod zákon o investičních společnostech a fondech. Ve světě je téměř 85 % investic rizikového a rozvojového kapitálu poskytnuto fondy, jejichž právním statutem je tzv. *Limited Partnership*. V českém obchodním zákoníku lze všechny charakteristiky *Limited Partnership* nalézt v právní formě komanditní společnosti.

*"Komanditní společnost je společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté) a jeden nebo více společníků celým svým majetkem (komplementáři)."*<sup>26</sup>

Hlavní důvod, proč režim *Limited Partnership* má ve světě takovou oblibu je fakt, že legislativy vyspělých zemí nevymezují striktně některé oblasti fungování *Limited Partnership*, ponechávají značný prostor na jejich vymezení ve společenské smlouvě. Fondy rizikového a rozvojového kapitálu tím získávají větší variabilitu, jejich výsledná podoba vyjde vstříc zájmům velkých i malých investorů.

Zbývajících 15 % investic bylo realizováno jinou formou statutu fondu rizikového a rozvojového kapitálu. Může jí být např. klasická akciová společnost, společnost s ručením omezeným, případně investiční společnost nebo investiční fond. V neposlední řadě stále existují případy přímých investic investora do cílového podniku bez využití mezičlánku. Tento typ financování je využíván hlavně v USA<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Obchodní zákoník, zák. 513/1991 Sb. v aktuálním znění zák., §93, odst. 1

<sup>27</sup> GREGORIOU, Greg N., KOOLI, M., KRÄUSSL, R., *Venture Capital in Europe*

## 2.2 Volba fondu z hlediska investora

Základem pro úspěšnou investici je vhodný výběr fondu rizikového a rozvojového kapitálu a jeho manažerské společnosti. Investoři se při svém rozhodování zabývají následujícími parametry:

**Zaměření fondu.** Fondy rizikového a rozvojového kapitálu jsou různého zaměření (startovní, rozvojové, transakční, záchranné financování), nabízí tedy různé míry výnosnosti a rizika. Protože se navíc velmi liší dosahované výsledky fondů na různých trzích, musí investor zvážit, na kterém trhu jím vybraný fond působí.

**Geografická působnost fondu.** U fondu rizikového a rozvojového kapitálu je správný výběr regionu důležitější než např. u investičních fondů. Je to dáno tím, že v tomto případě se jedná o dlouhodobou investici. Velmi často investoři rizikového a rozvojového kapitálu vstupují do oblastí, odkud odchází portfolioví investoři, zaměřeni na krátkodobé investice. Do určité míry nastala tato situace i v České republice na konci 90. let. Zahraniční investory na veřejných kapitálových trzích odradily problémy ekonomické transformace v letech 1996-1998. Naproti tomu mají o Českou republiku stále zájem investoři rizikového a rozvojového kapitálu<sup>28</sup>.

**Investiční strategie fondu.** Investiční strategie fondu zpřesňuje jeho zaměření, určuje limity investic, principy kontroly rizika a další specifické požadavky. Například Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD), která často investuje do fondů rizikového a rozvojového kapitálu ve střední a východní Evropě, požaduje vyloučení z investičních cílů těch společností, které se zabývají výrobou a distribucí zbraní, omamných látek, alkoholu nebo které provozují hazardní hry<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P., *Rizikový a rozvojový kapitál. Venture capital*

<sup>29</sup> EBRD, *Financial Sector Strategy*

**Právní forma fondu.** V uplynulých letech dávali investoři rizikového a rozvojového kapitálu přednost běžné struktuře typu komanditní společnosti (*Limited Partnership*). V současnosti zkouší manažerské společnosti i jiné právní formy uspořádání fondů a investoři začínají s těmito alternativami pracovat.

**Domicil fondu.** Místo registrace fondu - domicil - je zejména otázkou daňovou. Výběrem přijatelné země pro registraci fondu se snaží investoři minimalizovat svou daňovou povinnost. Investoři by měli při výběru domicilu počítat s daňovou sazbou v místě investování fondu, v místě domicilu a v místě jejich vlastní daňové povinnosti. Vysoké daňové sazby v ekonomicky vyspělých zemích jsou příčinou, proč se většina světových fondů nachází na *off-shore* územích, tzv. daňových rájích. Velmi důležitou roli hraje i fakt, zda mezi zemí původu investora a zemí, kde je fond registrován, je či není uzavřena smlouva o zamezení dvojího zdanění. Bez této smlouvy značně klesá výhodnost registrace fondu v *off-shore* území.

**Zkušenosti investičních manažerů manažerské společnosti.** Investoři se podrobně zajímají o zkušenosti a dosavadní výsledky manažerů, zvláště s ohledem na zaměření a regionální působnost fondu. Investiční manažeři manažerských společností jsou pro úspěšnost fondu klíčovým článkem.

**Poplatky manažerské společnosti a požadované podíly na zisku.** Ve smluvní dokumentaci fondu rizikového a rozvojového kapitálu by měly být zakotveny poplatky za správu fondu, podíly manažerské společnosti na zisku a také tzv. *distributions* - přednosti při rozdělování výnosů z investic. Uplatňují se v případě, že fond nedosahuje předpokládaných výsledků.

**Míra zainteresovanosti investičních manažerů.** V poslední době se stále častěji používají motivační schémata, podle kterých podíl na zisku neinkasuje manažerská společnost, ale přímo jednotliví investiční manažeři. Je to dáno tím, že někteří investoři kladou vysokou osobní angažovanost investičních manažerů na výsledcích fondu jako podmínku své investice<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> DVOŘÁK, I., PROCHÁZKA, P., *Rizikový a rozvojový kapitál. Venture capital*

### 2.3 Fondy rizikového a rozvojového kapitálu v České republice

První fondy rizikového a rozvojového kapitálu u nás byly založeny v rámci pomoci USA a států Evropské unie. V roce 1991 byl zřízen Československo-americký podnikatelský fond, na jehož financování poskytla prostředky vláda USA. V roce 1994 založilo Ministerstvo průmyslu a obchodu Regionální podnikatelský fond Horního Slezska a severní Moravy se sídlem v Ostravě a Fond rizikového kapitálu se sídlem v Praze. Tyto fondy byly financovány v rámci projektu PHARE z prostředků poskytnutých státy EU<sup>31</sup>.

Od roku 1997 sdružuje Česká asociace private equity a venture kapitálu (CVCA) investory soukromého a rizikového kapitálu v ČR. Kromě toho v ČR působí i další investoři, kteří nejsou členy CVCA, nejsou vždy typickými investory rizikového kapitálu, ale struktura jejich investic odpovídá soukromým a rizikovým investicím. V tabulce 2 jsou uvedeni největší fondy rizikového a rozvojového kapitálu působící v ČR:

Tabulka 2: Výběr fondů rizikového a rozvojového kapitálu působících v České republice

| Název fondu               | Působnost                          | Zaměření                     | Minimální investice | Maximální investice |
|---------------------------|------------------------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|
| 3TS Capital Partners      | Střední a východní Evropa          | Rozvojový, manažerské odkupy | 3 mil. EUR          | 20 mil. EUR         |
| Advent International      | Střední a východní Evropa, Turecko | Rozvojový, manažerské odkupy | 30 mil. EUR         | bez limitu          |
| ARGUS Capital Group       | Střední a východní Evropa          | Rozvojový, manažerské odkupy | 10 mil. EUR         | 40 mil. EUR         |
| Enterprise Investors      | Střední a východní Evropa          | Rozvojový, manažerské odkupy | 1 mil. EUR          | 10 mil. EUR         |
| Genesis Capital           | ČR, Slovensko                      | Rozvojový, manažerské odkupy | 3 mil. EUR          | 10 mil. EUR         |
| KBC Private Equity        | Belgie, střední a východní Evropa  | Rozvojový, manažerské odkupy | 2 mil. EUR          | 20 mil. EUR         |
| Riverside Europe Partners | EU, Turecko, Švýcarsko             | Rozvojový, manažerské odkupy | 15 mil. EUR         | 150 mil. EUR        |

Zdroj: CVCA

<sup>31</sup> NÝVLTOVÁ, R., REŽŇÁKOVÁ M., *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*

Od roku 1990 do roku 2009 uskutečnili členové CVCA více než 100 investic v celkové hodnotě 2 400 mil. EUR. Nejvíce investic směřovalo do výrobních podniků a služeb, sektorem s největším podílem investovaných prostředků byly informační technologie, telekomunikace a internet. V současnosti spravují členové asociace přibližně 20 českých investic, ve svém portfoliu mají např. společnosti Pietro Filipi, a.s.; CCS a.s.; Computer Press, a.s. a další. Tabulka 3 obsahuje portfolio fondů rizikového a rozvojového kapitálu v České republice:

Tabulka 3: *Portfolio vybraných fondů rizikového a rozvojového kapitálu v ČR*

| <b>Investor</b>       | <b>Zainvestované společnosti v portfoliu fondu</b> |
|-----------------------|--|
| 3TS Capital Partners  | BKS Cable - Nej TV                                 |
|                       | Internet Mall                                      |
| Advent International  | CCS  |
| ARGUS Capital Group   | Palace Cinemas                                     |
|                       | Rio Media  |
| Enterprise Investors  | AVG Technologie                                    |
|                       | Kofola   |
| Genesis Capital       | AB Facility  |
|                       | CTH Catering                                       |
|                       | CTS-servis   |
|                       | ESB Rozvaděče                                      |
|                       | Gumotex  |
|                       | Pietro Filipi                                      |
|                       | Profimedia   |
|                       | Roltechnik   |
| KBC Private Equity NV | Hame   |
|                       | Novaservis   |
|                       | Tatra  |
| Riverside             | Computer Press                                     |

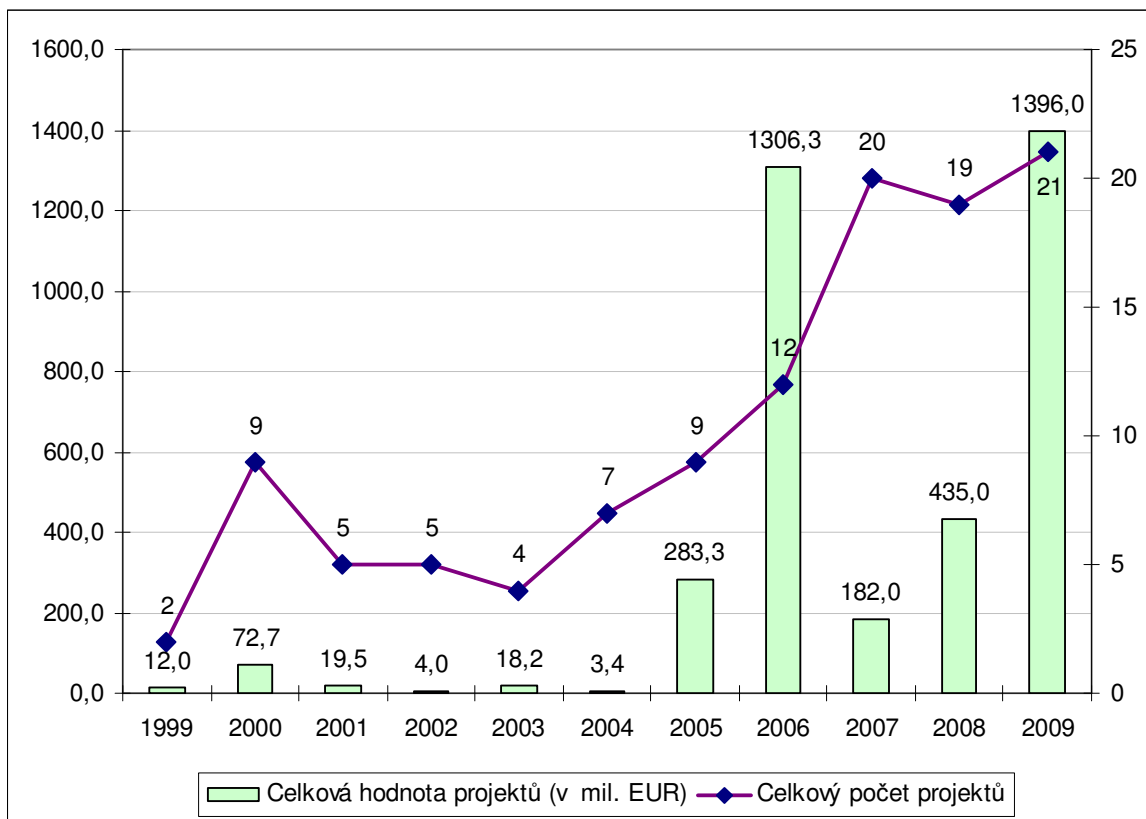
Zdroj: CVCA

V posledních letech roste v České republice povědomí o investování formou soukromého a rizikového kapitálu mezi podnikateli a manažery, což se projevuje v nárůstu počtu investic. Zároveň se zvyšuje zájem fondů o investování v regionu střední a východní Evropy, což způsobil celkově úspěšný hospodářský rozvoj<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> CVCA, *Private Equity & Venture Capital v České republice, Adresář členů CVCA*



Vývoj investic členů asociace CVCA v letech 1999 až 2008 je znázorněn na následujícím obrázku 6. Skokový nárůst v roce 2006 byl způsoben investicí do společnosti České Radiokomunikace (uváděná hodnota transakce je 1,2 mld. EUR). Další veliký nárůst byl v roce 2009 způsoben investicí do společnosti StarBev ve výši 1 mld. EUR.



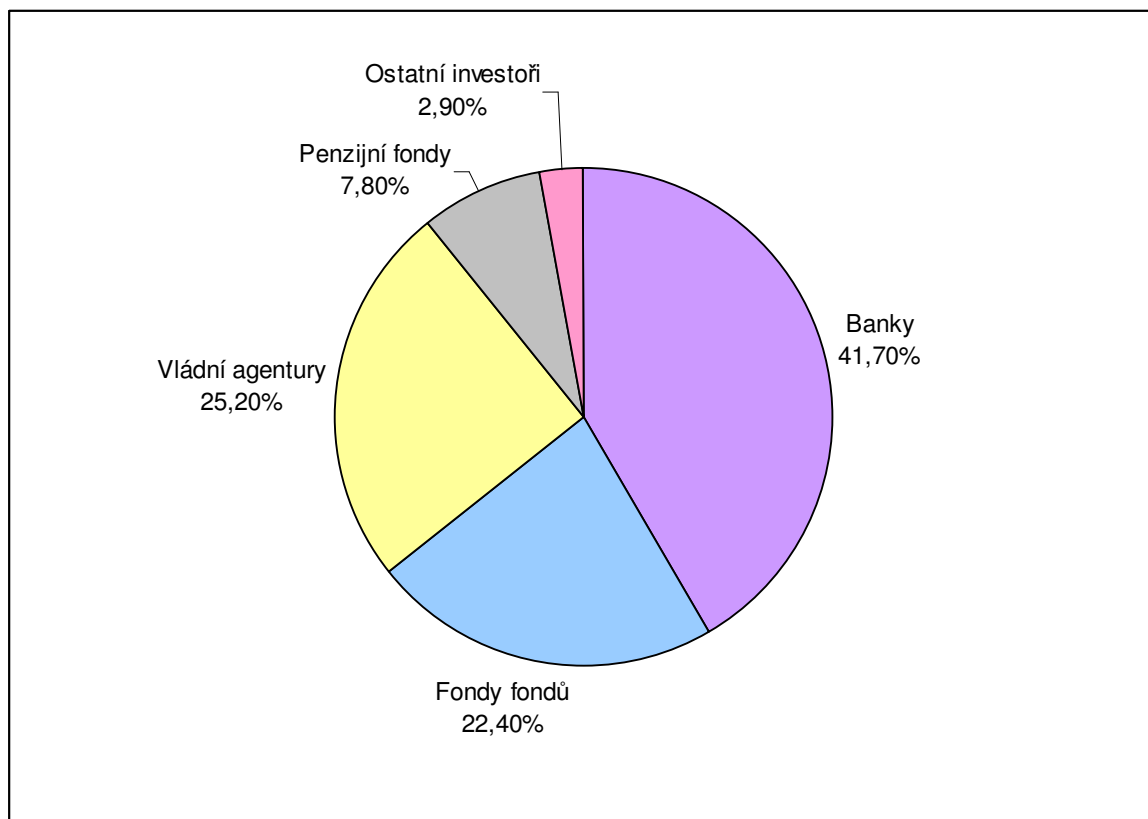
Obrázek 6: Hodnota uskutečněných projektů a počet projektů v ČR (investice členů CVCA)

Zdroj: CVCA

I přes pozvolný nárůst se investice formou soukromého a rizikového kapitálu v ČR stále řadí mezi alternativní zdroje financování. Podnikatelé je obvykle vyhledávají až po zamítavém postoji banky. Jedním z důvodů je nepřipravenost podnikatelů na vstup nového partnera s kapitálovým podílem. Dalším důvodem je objem investice, fondy působící v ČR realizují investice v objemu nad 1 milion EUR. Prakticky to znamená, že rané fáze podnikání nemají možnost se o tuto formu financování ucházet<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> CVCA, *Private Equity & Venture Capital v České republice, Adresář členů CVCA*

Zdrojem financí pro fondy soukromého a rizikového kapitálu jsou především banky, pojišťovny, fondy fondů, penzijní fondy a státní agentury. Skladbu investorů do fondů rizikového a rozvojového kapitálu u nás znázorňuje obrázek 7:



Obrázek 7: Skladba investorů soukromého a rizikového kapitálu v ČR v roce 2009

Zdroj: EVCA

V ČR je účast na investování formou soukromého a rizikového kapitálu legislativně značně omezena pro penzijní fondy a pojišťovny. To má dopad zejména na menší fondy rizikového a rozvojového kapitálu, ty se tak stávají pro zahraniční investory nezajímavými. Těmto fondům nejvíce chybí právě domácí zdroje, které jsou typické pro rizikové fondy v západní Evropě. V neposlední řadě je potřeba zmínit legislativní překážky<sup>34</sup>, které neumožňují založení standardního fondu soukromého a rizikového kapitálu na území ČR. Zatím zde stále působí fondy se sídlem v jiné zemi, založené podle jiné legislativy<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Zákon o investičních společnostech a investičních fondech - zákon č.248/1992 Sb., v pozdějším znění zák.

<sup>35</sup> CVCA, *Private Equity & Venture Capital v České republice*, Adresář členů CVCA

### **3 Možnosti využití rizikového a rozvojového kapitálu pro financování veřejně prospěšných projektů**

Tato kapitola je zaměřena na definování veřejně prospěšného projektu a jakým způsobem k němu směřují finance rizikového kapitálu.

Při hledání možností využití rizikového kapitálu k financování projektů, které nejsou zaměřeny čistě jen na zisk, je možné se setkat s pojmem sociální podnikání. Za určitých podmínek lze sociální podnikání vymezit jako veřejně prospěšný projekt. Dále je popisována angažovaná (riziková) filantropie jako prostředek, přes který plynou rizikové investice do sociálního podnikání.

#### **3.1 Sociální podnikání**

Veřejně prospěšné projekty mají přispívat ke zlepšení sociálního a ekonomického prostředí. Lze tedy říci, že pojem veřejně prospěšný projekt zahrnuje mnoho různých iniciativ. Může se jednat o projekty, které jsou zaměřeny na jeden konkrétní úkol, kterým je například odstranění škod po ekologické havárii, pořízení nového přístroje pro nemocnici či zbudování dětského hřiště. Může se však jednat i o činnost, která je dlouhodobého charakteru a na první pohled není zcela patrné, že se vůbec jedná o veřejně prospěšný projekt.

Koncepce sociální ekonomiky vychází z předpokladu, že stát nemůže v plné míře uspokojovat ani finančně zabezpečovat sociální potřeby obyvatel ani čistě komerční pojetí nevyhovuje požadavkům současné společnosti na dostupnost služeb a uplatnění veřejného zájmu.

Sociální ekonomika je souhrn nezávislých soukromých aktivit, vykonávaných různými typy organizací, jejichž cílem je služba členům nebo místní společnosti zejména prostřednictvím podnikání. Sociální ekonomika se zaměřuje na řešení otázek zaměstnanosti, společenské soudržnosti a místního rozvoje. Vznikla a dále se rozvíjí

na koncepci trojího prospěchu - ekonomického, sociálního a enviromentálního. Právní forma subjektů sociální ekonomiky není podstatná, rozhodující je sledování obecně prospěšných cílů. Organizace a jejich management jsou nezávislé na cizím kapitálu i na veřejných financích a institucích<sup>36</sup>.

Evropský hospodářský a sociální výbor ve své zprávě definuje sociální ekonomiku takto: *"Soubor soukromých, formálně organizovaných podniků s autonomním rozhodováním a svobodným členstvím zřízených k naplňování potřeb jejich členů prostřednictvím trhu pomocí výroby zboží a poskytování služeb, pojištění a financí, ve kterých není rozhodování a jakékoli rozdělování zisku nebo přebytků mezi členy přímo vázáno na kapitál nebo příspěvky jednotlivých členů, z nichž každý má jeden hlas. Sociální ekonomika rovněž zahrnuje soukromé formálně organizované organizace s autonomním rozhodováním a svobodným členstvím, které poskytují netržní služby pro domácnosti a jejichž případné přebytky si nemohou přivlastňovat hospodářské subjekty, které je zřizují, ovládají nebo financují."*<sup>37</sup>

Sociální podnikání řeší pomocí individuální podnikatelské činnosti a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Svou aktivitou podporuje solidární chování, sociální zapojení a růst sociálního kapitálu, zejména na místní úrovni, s maximálním ohledem na trvale udržitelný rozvoj.

Sociální firma zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce. Zohledňuje jejich zdravotní či sociální handicap a uzpůsobuje tomu systém řízení a organizování denního provozu. Vytváří pro své zaměstnance bezpečné pracovní prostředí, zabezpečuje jejich odborné vedení a případnou psychosociální výpomoc.

---

<sup>36</sup> FOKUS PRAHA, *Sociální firma – výzva v podnikání 21. století*

<sup>37</sup> EVROPSKÝ HOSPODÁŘSKÝ A SOCIÁLNÍ VÝBOR, *Sociální ekonomika v Evropské unii*, s. 9

Konfederace evropských sociálních firem, iniciativ zaměstnávání a sociálních družstev (CEFEC) vydala mezinárodně uznávanou definici sociální firmy:

1. Sociální firma je vytvořena za účelem zaměstnávání lidí s postižením nebo jinak znevýhodněných na trhu práce.
2. Jedná se o podnikatelský subjekt, který využívá vlastní tržně orientované výroby zboží a služeb k naplňování sociálních cílů (více než 50% jeho příjmů by mělo být odvozeno z obchodu).
3. Podstatný počet zaměstnanců (min. 30 %) jsou lidé s postižením nebo jiným znevýhodněním na trhu práce.
4. Každý zaměstnanec dostává tržní mzdu nebo plat odpovídající jeho práci, bez ohledu na jeho produktivitu práce.
5. Pracovní podmínky by měly být rovné mezi znevýhodněnými a neznevýhodněnými zaměstnanci; všichni zaměstnanci mají stejná práva a povinnosti.<sup>38</sup>

Pokud by se chtěl uplatnit člověk se zdravotním postižením na otevřeném trhu práce, obvykle narazí na značné bariéry. Lidé se zdravotním postižením potřebují po nástupu do zaměstnání delší dobu, aby se mohli přizpůsobit, a navíc potřebují opakovanou podporu v průběhu vykonávání práce. Na to nejsou běžné firmy připraveny, lidé se zdravotním postižením si zde práci neudrží a vrací se do péče státu. Naproti tomu sociální firma je schopna zohlednit znevýhodnění svých zaměstnanců, poskytnout jim přiměřenou podporu a přitom vykonávat podnikatelskou činnost.

Finance získává sociální organizace z více zdrojů. Jednak má příjmy z vlastní činnosti, dále může nabývat granty či dotace z veřejných zdrojů, díky kterým kompenzuje nižší výkonnost svých zaměstnanců. Zdrojem mohou být i dary a dobrovolnická práce. Na rozdíl od zakladatelů běžné firmy si musí zřizovatel sociální firmy uvědomit potřebu dodatečných finančních prostředků, které je třeba investovat například do úpravy pracovního prostředí, vzdělávání neznevýhodněných zaměstnanců ve sféře specifik sociální firmy nebo zajištění psychosociální pomoci.

---

<sup>38</sup> Vlastní překlad definice dostupné na [www.socialfirmseurope.org](http://www.socialfirmseurope.org)

### 3.1.1 Sociální ekonomika v České republice

Nárůst problémů společnosti jako je nezaměstnanost, sociální vyčlenění, znečištění životního prostředí na straně jedné a omezené disponibilní veřejné zdroje na druhé straně směřují v posledních letech i v České republice k postupnému prosazování pojetí sociální ekonomiky jako možnosti řešení těchto problémů. Obecně je zde sociální ekonomika považována za sektor, který se utváří a pracuje mezi sektorem veřejným a soukromým.

Proces zasazování myšlenky sociální ekonomiky do praxe je v České republice teprve v počátku; stále ještě existuje nedostačující znalost a malé povědomí širší odborné i laické veřejnosti o této problematice. První programy s vazbou na sociální ekonomiku, zaměřené na podporu podnikání osob znevýhodněných na trhu práce, jsou realizovány po roce 2000, ještě před vstupem ČR do EU, s podporou programu PHARE. Systematičtější a koordinované prosazování konceptu sociální ekonomiky nastává po vstupu ČR do EU, a to zejména v souvislosti s realizací projektů v rámci programu Iniciativy Společenství EQUAL 2004 – 2006 a ustavením Národní tématické sítě C (NTS C) „Posilování sociální ekonomiky, zejména komunitních služeb“.

Kromě věcného prosazování myšlenky sociálního podnikání pomocí realizace projektů je třeba řešit i pohled teoretický – v právním řádu ČR (podobně jako v mnoha dalších zemích EU) nemá definování sociální ekonomiky a sociálního podniku oporu, není zde ani jednotný výklad těchto pojmů. Za účelem zformulování definice sociální ekonomiky a sociálního podnikání a určení principů a standardů sociálního podniku v podmínkách ČR byla v červnu 2007 při Národní tématické síti C ustavena národní expertní skupina pro sociálně-ekonomické aktivity (NESEA). K jejím členům patří zástupci některý rozvojových partnerství sdružených v NTS C a přizvaní odborníci, zabývající se sociální ekonomikou<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> GLE - REDECo pro MPSV, *Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 - 2013*

V České republice je rozvoj a podpora sociálního podnikání stále v zárodku, přesto již existují první projekty a iniciativy, na kterých je možné stavět. Podpora sociálního podnikání v ČR není institucionalizovaná, existuje především na úrovni jednotlivých projektů a iniciativ. Sociální podniky se mohou ucházet o podporu v rámci dotací činností organizací třetího sektoru a pomoci nevládních neziskových organizací.

Realizace jednotlivých aktivit a projektů na podporu sociálního podnikání proběhla téměř výhradně z programů strukturálních fondů EU, ne vždy však podpora týkala sociálního podnikání, šlo spíše o začlenění sociálně znevýhodněných osob na trh práce. V novém programovacím období (2007-2013) je znát určitý posun, přesto že oblasti podpory nejsou zcela zaměřeny na podporu sociálních podniků přímo, v rámci oborů zaměřených na sociální začlenění nebo rozvoj veřejných služeb se již o sociální ekonomice, sociálním podnikání a jejich rozvoji hovoří přímo jako o podporovaných činnostech.

Mimo rámec Evropských strukturálních fondů existují také individuální iniciativy, které představují další možnosti podpory sociálního podnikání. Jednou z nich byla například *Podpora podnikání neziskových organizací a jejich přerodu v sociální firmu*, která vznikla ve spolupráci podniku Plzeňský Prazdroj a mezinárodní organizace NESsT. Cílem této podpory bylo zvýšit profesionalitu neziskových organizací a vyhodnocení proveditelnosti podnikatelského plánu. Tato podpora byla již ukončena, organizace NESsT v České republice působí i nadále<sup>40</sup>.

V České republice existuje několik možností pracovního uplatnění pro osoby se zdravotním postižením, ale ne vždy je pro ně možné získat stálé pracovní místo. K těmto příležitostem patří hlavně chráněné dílny, které nabízí pracovní rehabilitaci i pracovní uplatnění, obvykle však pouze na dobu určitou. V rámci pracovní rehabilitačních procesů jsou zde dále možnosti nácvikových míst. Všechny uvedené příležitosti nabízí neziskové organizace, na které se lidé se zdravotním postižením obrací prostřednictvím úřadu práce<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> GLE - REDECo pro MPSV, *Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 - 2013*

<sup>41</sup> OECD, *The Non-profit Sector in a Changing Economy*

### 3.2 Angažovaná (riziková) filantropie

Mnoho lidí má s financováním neziskových organizací spojeno pouze dárcovství a podporu státu. Pokud má nezisková organizace, respektive sociální firma, na trhu uspět, potřebuje i něco víc, než jen čistě finanční podporu.

Lidé zabývající se filantropií jsou obvykle úspěšní podnikatelé, investoři nebo vynikají ve své profesi. Podporovaným organizacím nabízí kromě svých finančních prostředků také své znalosti, kvalifikaci a velmi důležité kontakty na své spolupracovníky. V současné době stále roste počet filantropů, kteří poskytnutím svého finančního, duševního a sociálního kapitálu přispívají do omezených finančních zdrojů dobročinných organizací.

*„Angažovaná filantropie je hybridní způsob dárcovství, který spojuje filozofii a praxi dlouhodobých investic a modelu rizikového kapitálu v ziskovém sektoru se zásadami pro granty v neziskovém sektoru. Strategie angažované filantropie, jež je někdy nazývána „rizikovou filantropií“, kombinuje finanční „investice“ do neziskových organizací s dalším budováním kapacity, předáváním zkušeností a podporou řízení tak, aby charitativním organizacím pomohla při dosahování jejich cílů.“<sup>42</sup>*

Pro dárce představuje angažovaná filantropie možnost zapojit se do organizací, které si sami vybrali. Kromě poskytnutí finanční podpory se angažovaní filantropové stávají i partnery organizace, například tím, že jí nabídnou svou odbornou kvalifikaci nebo další kontakty. Mnoho dárců zastává názor, že angažovaná filantropie je efektivnější, protože mohou sledovat činnost organizace a také se na ní podílet.

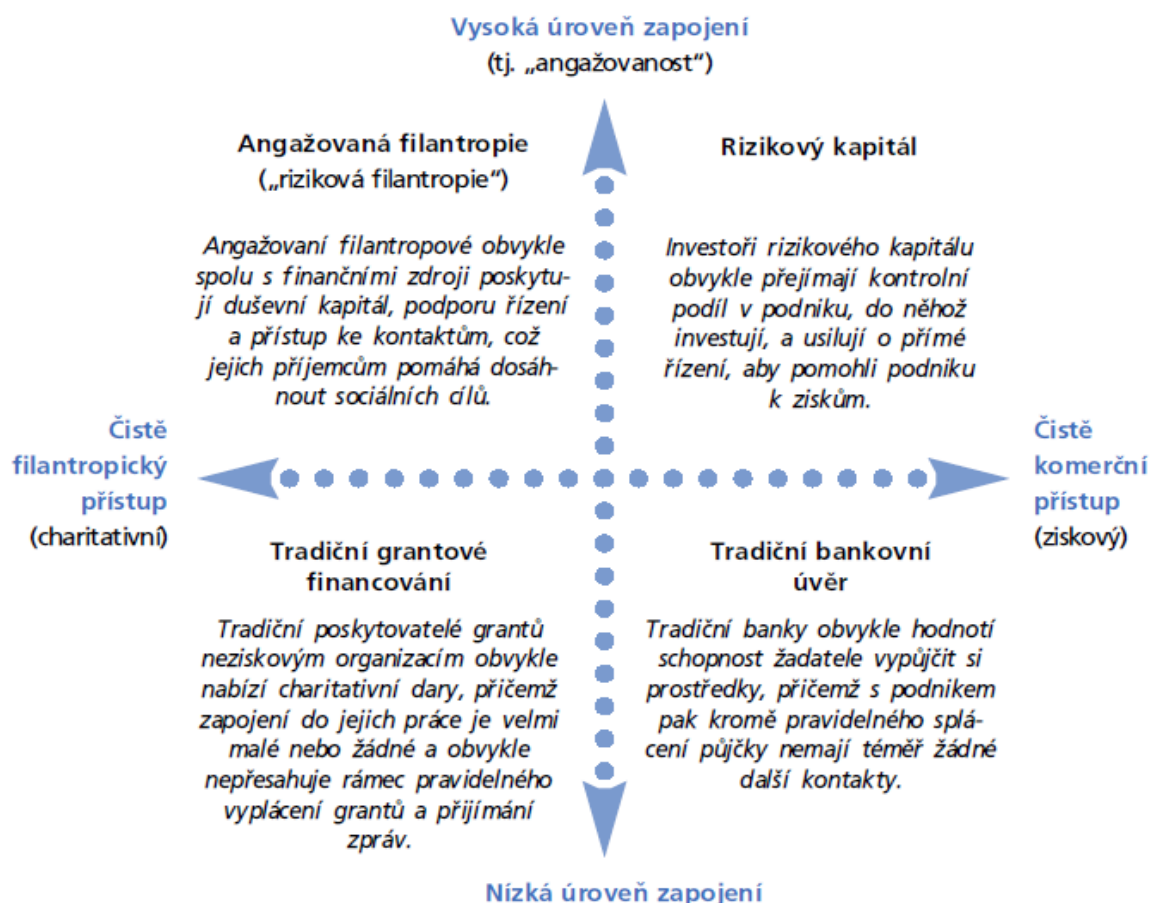
Pro neziskové organizace představuje angažovaná filantropie dlouhodobý vztah mezi příjemcem a dárce. Výhody spojené s finančními zdroji od těchto dárců jsou dále zvyšovány odborností řízení, technickou podporou a dárčovými kontakty na další vlivné spolupracovníky.

---

<sup>42</sup> DAVIS, L.; ETCHART, N., *J sme na jedné lodi: Úvod do angažované filantropie*, s. 2



Stejně, jako rizikový a rozvojový kapitál představuje jen určitou část z celkového kapitálového trhu investic do podnikového sektoru, také angažovaná filantropie je jedním z možných přístupů k filantropii. Odlišnost angažované filantropie představuje úroveň zapojení dárce. Je to podobné, jako odlišení přístupu tradiční úvěrové banky a investora rizikového kapitálu.



Obrázek 8: Přístup k filantropickému a komerčnímu kapitálu

Zdroj: Davis, Etchart

Na rozdíl od klasických dárců se angažovaní filantropové snaží podílet se na úspěšném plnění cílů organizace, vyžadují pravidelnější a častější zprávy o činnosti než jen závěrečnou zprávu na konci grantového cyklu<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> JOHN, R., *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*

Fondy a organizace, které se angažovanou filantropií zabývají, mají své jedinečné přístupy, které spojuje společná myšlenka angažovanosti. Pomoc angažovaných filantropů zpravidla stojí na třech pilířích: finanční kapitál, duševní kapitál a přístup k sociálnímu kapitálu.

1. *Finanční kapitál* – angažovaní filantropové zpravidla poskytují významné víceleté granty zvolenému počtu neziskových organizací.

2. *Duševní kapitál* - angažovaní filantropové nabízí mentorování, poradenství, vedení řízení a plánování, tvorbu strategie dalšího rozvoje celé organizace. Někteří dárci pracují jako členové správních rad, čímž zvyšují svůj podíl na chodu organizace a svůj odborný přínos.

3. *Sociální kapitál* - angažovaní filantropové představují příjemce grantů svým kolegům a přátelům. Ti mohou organizacím poskytnout další poradenství, věcné dary nebo finanční podporu<sup>44</sup>.

### **3.2.1 Základní prvky angažované filantropie**

Mezi nejdůležitější prvky angažované filantropie patří:

*Výběr organizace* - angažovaní filantropové se seznamují s potenciálními příjemci grantů podobně jako jiní dárci – na doporučení od svých kolegů nebo známých; na základě žádostí o financování podaných v rámci veřejných výzev; osobní návštěvou v neziskové organizaci. Proces výběru příjemce grantu bývá u angažovaných filantropů poměrně důkladný. Požadují rozsáhlou dokumentaci o právním statutu organizace, o jejím poslání a jednotlivých programech, rozbor finanční situace. Velmi často také vyžadují osobní schůzky s vedením neziskové organizace, se členy správní a dozorčí rady, s klienty a dalšími dárci. Cílem je zhodnotit kvalitu vedení organizace, její strategii a dlouhodobý

---

<sup>44</sup> BALBO, L. et al, *Establishing a Venture Philanthropy Organization in Europe, A Practical Guide*

potenciál. Někteří angažovaní filantropové před tím, než naváží s organizací dlouhodobý vztah, spolupracují s organizací jen na zkušební bázi. Ta jim slouží ke zjištění, zda spolupráce s danou organizací bude v souladu s jejich zájmy a cíli jejich dárcovské činnosti.

*Přesně definovaný závazek* - po výběru vhodné neziskové organizace následuje sepsání dohody či memoranda mezi angažovaným dárce a organizací. V dohodě je přesně definováno, jakou finanční podporu může organizace v následujících letech očekávat (nejčastěji se jedná o období 3-5 let) a za jakých podmínek. Dále v ní bývá uvedeno, co dárce od činnosti organizace očekává a jaká budou kritéria vyhodnocení úspěšnosti organizace.

*Finanční podpora* - angažovaní filantropové obvykle dlouhodobě finančně podporují vybranou skupinu organizací. finanční podporu poskytují formou grantů nebo prostřednictvím dalších finančních nástrojů, například půjček (za tržních podmínek, zvýhodněných podmínek nebo bezúročných) nebo kvazi podílového financování (např. když některé aktivity organizace přináší příjmy). Tyto finanční nástroje jsou upraveny tak, aby zpevnilly finanční disciplínu příjemce a aby přispívaly k obnovení filantropických zdrojů pro další využití.

*Činnost ve správní radě* - angažovaní filantropové často působí jako členové správní rady organizací ve svém portfoliu. Mají tak neustálý přehled o celkové finanční a strategické situaci organizace. Členství ve správní nebo dozorčí radě umožňuje dárce spolupracovat s vedením organizace například na marketingu, strategii, fundrisingu, finančním řízení či systémovém rozvoji.

*Přínos dalšího financování* - angažovaní filantropové mohou pomoci svému příjemci při získávání dalšího finančního kapitálu. Příkladem je organizování setkání filantropických investorů a vybraných neziskových organizací, na kterých organizace představují své plány větší skupině potencionálních budoucích dárců.

*Budování pro bono sítě* - angažovaní dárči mohou oslovit své přátele a kolegy a požádat je o poskytnutí odborné pomoci dotovaných organizací, například v oblasti marketingu, účetnictví, právních záležitostí, public relations, apod. Členové takovéto dobrovolnické sítě věnují organizaci předem stanovený počet hodin nebo pomáhají podle potřeby. Takováto pro bono<sup>45</sup> pomoc může u některých organizací dokonce převážet nad hodnotu finančních darů, protože neziskové organizace obvykle nemají zdroje na využití služeb takovýchto vysoce postavených odborníků.

*Sdílení* - někteří angažovaní dárči přišli na to, že organizace v jejich portfoliu by se mohly učit i od sebe navzájem. V tomto případě dají dohromady skupinku příjemců, kteří fungují jako vzájemný poradní orgán. Při příležitostech setkání příjemců dárči pořádají workshopy s tématy společného zájmu všech organizací (např. otázky marketingu, fundrisingu, strategického plánování, apod.), za účasti externích odborníků a školitelů.

*Sledování výkonů a „dopadu“* - angažovaná filantropie je uznávána z důvodu kladení důrazu na výkon a odpovědnost. U mnoha neziskových organizací může být měření společenského dopadu velmi obtížné, proto si angažovaný filantrop s organizací vzájemně určí individuální kritéria, která slouží pro sledování úspěšnosti. Příjemci podávají pravidelné podrobné zprávy, které slouží jako podklady pro zhodnocení pokroku i pro identifikaci případných překážek, jež se mohou v průběhu činnosti organizace vyskytnout. Právě praxe průběžného sledování výkonů odlišuje angažovanou filantropii od praxe tradičních dárců, kteří hodnocení provádí až po skončení grantového cyklu.

---

<sup>45</sup> Pro Bono Publico, obvykle se zkracuje na pro bono, je odvozeno z latinského výrazu „pro veřejné blaho“. Termín se používá pro profesionální práci provedenou dobrovolně a zdarma. Vyskytuje se převážně v advokacii, marketingu a strategickém poradenství. Pro bono služba, na rozdíl od tradičního dobrovolnictví, využívá specifické znalosti odborníků poskytujících služby těm, kteří si to nemohou dovolit. (Zdroj: wikipedia)

*Strategie odchodu z neziskové organizace* - mnoho angažovaných dárců každoročně vyhodnocuje svůj vztah s jednotlivými příjemci a zjišťují, jestli příjemce plní dohodnuté normy a také zda oni sami poskytují příjemci nějakou přidanou hodnotu. Pokud je vztah příjemcem i dárce hodnocen jako přínosný, vzájemná víceletá dohoda zůstává v platnosti. V případě, že se příjemci podaří splnit nebo i překročit své cíle, dárce organizaci opustí a poskytne svou pomoc nějaké další neziskové organizaci. Může se však stát i opak, organizace a dárce společně vytyčí nové cíle a nadále spolupracují<sup>46</sup>.

### **3.2.2 Angažovaná filantropie a sociální podnikání**

Období rozvoje podnikání v oblasti nových technologií na konci devadesátých let 20. století s sebou přineslo i rozmach raného rizikového filantropického kapitálu. Mimo jiné vznikly fondy filantropického kapitálu, které jsou přímo závislé na bohatství a preferencích investorů – jednotlivců. Principy a praxe angažované filantropie se začlenily do oblasti dobročinnosti a tento nový přístup si vydobyl uznání jednoho z několika finančních nástrojů neziskového kapitálového trhu<sup>47</sup>.

Mnoho neziskových organizací na celém světě zahajuje podnikatelskou činnost, aby rozšířily zdroje svých příjmů a zvýšily svůj společenský dopad. Sociální podniky se zabývají nejen výrobou a prodejem výrobků, ale i např. provozováním kaváren, kde zaměstnávají znevýhodněné osoby. Podobně jako rizikové kapitálové investice může i angažovaná filantropie zajistit financování a podpořit podnikatelské záměry těchto sociálních podniků<sup>48</sup>.

Neziskový sektor vždy trpěl dlouhodobým nedostatkem investic do infrastruktury. Tato nevýhoda je dále prohloubena tím, že organizace dává pracně dohromady malé příspěvky od mnoha dárců. Angažovaní filantropové zaujali věcný pohled na to, co je potřeba pro

---

<sup>46</sup> DAVIS, L.; ETCHART, N., *Jsmě na jedné lodi: Úvod do angažované filantropie*

<sup>47</sup> JOHN, R., *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*

<sup>48</sup> OECD, *The Non-profit Sector in a Changing Economy*

dlouhodobou stabilitu organizace. Filantropičtí investoři směřují své finance do inovací, které v neziskovém sektoru vyžadují, stejně jako v soukromém sektoru, vysokou úroveň zdrojů a zahrnují vysoká rizika. Vše je však vyváжено odpovídající možností návratnosti formou většího společenského dopadu. Inovativní projekty přitahují a oslovují mnoho dárců, angažovaní filantropové si však navíc uvědomují dopad obecné podpory na každodenní chod organizace, na budování a posilování její ekonomické výkonnosti<sup>49</sup>.

Organizace zabývající se angažovanou filantropií působí po celém světě. Většina byla založena v USA, další postupně vnikaly v Evropě. K největším organizacím angažované filantropie patří *Center for Venture Philanthropy*, *Ashoka* a *NESsT*.

*Center for Venture Philanthropy (CVP) – USA:* CVP bylo založeno z iniciativy nadace Peninsula Community Foundation, jejíž členové se inspirovaly vzorem rizikového kapitálu. Sociálním podnikům poskytují finance na základě kvalitních podnikatelských plánů a kvalifikovaného odhadu jejich společenského přínosu. Investoři úzce spolupracují s pracovníky CVP a vedoucími pracovníky neziskových organizací. Tím se jim daří lépe proniknout do problematiky organizace a své investice směřují podle aktuálních potřeb. První sociální rizikový fond, který CVP vytvořila, „Assets for All Alliance“ je zaměřen na problematiku odstraňování chudoby. Fond „Raising A Reader“ dodává dětské knihy za účelem zvýšení gramotnosti dětí<sup>50</sup>.

*Ashoka – USA:* Ashoka je celosvětová organizace, která vyhledává sociální podnikatele s jedinečnými nápady na změny v místních komunitách. Ashoka vybrané sociální podnikatele podporuje prostřednictvím stipendií a odborných služeb, umožňuje jim tak plně se soustředit na realizaci projektů. Organizace se zaměřuje na podporu oblastí vzdělávání mládeže, zdravotní péče, ochrany životního prostředí, dodržování lidských práv, hospodářského rozvoje<sup>51</sup>.

---

<sup>49</sup> DAVIS, L.; ETCHART, N., *Jsem na jedné lodi: Úvod do angažované filantropie*

<sup>50</sup> [www.siliconvalleycf.org](http://www.siliconvalleycf.org)

<sup>51</sup> [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

*NESsT Venture Fund – Maďarsko a Chile:* NESsT Venture Fund zajišťuje podporu vybranému portfoliu neziskových organizací provozujících sociální podnikání v zemích střední a východní Evropy a Latinské Ameriky. Cílem těchto sociálních podniků je vytvářet příjmy, rozčlenit finanční základnu a posílit sociální dopad mateřských organizací. NESsT poskytuje svému portfoliu víceletou individuální konzultační pomoc, podporuje organizace ve zvyšování kvalifikace a znalostí v oblasti plánování a vedení podniku. Při zahájení a startování růstu podniku nabízí víceleté financování. NESsT dále vytvořil síť významných vůdčích osobností podnikatelské sféry a ostatních dárců, kteří organizacím poskytují další konzultační a finanční podporu<sup>52</sup>.

K organizacím, jejichž podpora směřuje také do České Republiky, patří Ashoka a NESsT. Práce pokračuje popisem činnosti organizace NESsT ve střední a východní Evropě a její účasti v českých sociálních podnicích.

---

<sup>52</sup> [www.nesst.org](http://www.nesst.org)

## 4 Investice angažované filantropie prostřednictvím organizace NESsT

NESsT – *Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team* - je mezinárodní nezisková organizace, která pomáhá hledat trvalá řešení celkové chudoby a sociální nerovnováhy prostřednictvím rozvoje sociálních podniků. Organizace byla založena v roce 1997 a stala se průkopníkem v oblasti angažované filantropie. Působí v zemích Jižní Ameriky a v zemích střední a východní Evropy – v Maďarsku, Chorvatsku, Česku, na Slovensku a v Rumunsku. NESsT pracuje na řešení kritických sociálních problémů v zemích rozvíjejících se tržů tak, že podporuje vznik a rozšiřování sociálních podniků, které posilují finanční udržitelnost organizací občanské společnosti (OOS)<sup>53</sup> a maximalizují jejich sociální dopad.

NESsT dosahuje svého poslání kombinací nástrojů a strategií obchodního podnikání s posláním a hodnotami neziskového podnikání, podporuje rozvoj sociálních podniků ve vznikajících demokraciích po celém světě. NESsT pracuje prostřednictvím čtyř prioritních iniciativ:

*NESsT Venture Fund* – filantropický investiční fond poskytuje kapitálovou a kapacitní podporu portfoliu sociálních podniků s velkým sociálním vlivem na rozvíjejících se trzích;

*NESsT University* – podporuje odpovědnost, inovace, vedení v oblasti sociálního podnikání po celém světě prostřednictvím přednášek, workshopů, školení, stáží a vydávání publikací;

*NESsT Consulting* – nabízí profesionální služby v oblasti rozvoje sociálního podnikání pro klienty po celém světě, převážně nadacím, národním a mezinárodním organizacím;

*NESsT Market* – globální on-line nákupní portál je navržen tak, aby sociální podniky mohly oslovit širší spotřebitelský trh za účelem prodeje svých produktů a služeb.

---

<sup>53</sup> Pojem organizace občanské společnosti (OOS) zahrnuje širokou škálu formálně registrovaných neziskových, nestátních organizací, dále také občanská sdružení a skupiny, které nespádají do oblasti veřejného nebo podnikového sektoru. Často jsou tyto organizace označovány jako neziskové či nevládní organizace, charity, dobrovolnické organizace, apod.



#### 4.1 NESsT fond rizikového a rozvojového kapitálu

Od roku 2000 je NESsT průkopníkem v oblasti angažované filantropie. Reaguje tak na specifické potřeby neziskových organizací, které zahajují sociální podnikání. V prvních pěti letech poskytl NESsT více než čtyřem stům neziskovým organizacím ve střední Evropě a Latinské Americe 820 000 USD jako finanční a výkonnostní podporu na rozvoj sociálního podnikání. NESsT si uvědomil, že sociální podniky potřebují v různých fázích vývoje různé druhy podpory, a svou pomoc rozděluje do dvou následujících portfolií:

*Portfolio rané fáze:* NESsT investuje značné částky do portfolia rané fáze sociálních podniků, pomáhá jim připravit se na možná rizika a vyvarovat se běžných chyb při startu sociálního podnikání. Do rané fáze vývojových investic a grantů rizikového a rozvojového plánování NESsT vložil v letech 2000-2004<sup>54</sup> více než 350 000 USD a umožnil tak 136 neziskovým organizacím dokončit všechny části náročného procesu zhodnocení jejich připravenosti a schopností v oblasti sociálního podnikání, otestovat proveditelnost podnikatelského záměru a zkompletovat jejich plán podnikání. Tyto procesy během rané fáze vývoje názorně dokládají, že pokud je organizace posílena o nezbytné dovednosti a nástroje podnikání, může pak nezisková organizace poměrně dramaticky zlepšit efektivitu činnosti a zvýšit dopad své práce.

*Portfolio pozdější fáze:* NESsT dále podporuje portfolio pozdější fáze 10-ti neziskových organizací pomocí víceletého balíčku kapitálu a výkonnostní podpory, aby jim umožnil začít a/nebo rozšířit sociální podnikání. Do vztahu s tímto portfoliem je NESsT úzce zapojen. V letech 2000-2004 poskytl NESsT portfoliu pozdější fáze 16 rizikových a rozvojových grantů ve výši 105 000 USD a na investice do budování výkonů vložil více než 350 000 USD. Vedle toho se NESsT stal prostředníkem přímých soukromých investic ve výši 35 000 USD a v naturálních poskytl více než 1 200 hodin podpory svému portfoliu přes svou kancelář Business Advisory Network.

---

<sup>54</sup> NESsT, *Report 2000 – 2005*. V současné době nejsou k dispozici novější data, organizace publikuje své výsledky po 5-ti letém období, údaje za roky 2006 – 2010 nebyly zatím zveřejněny.

#### 4.1.1 Proces výběru organizace do portfolia fondu

Organizace, které žádají NESsT o podporu, prochází velmi náročným a přísným procesem výběru. Nejprve musí splnit tyto základní podmínky:

- *umístění*: v České Republice, Maďarsku, Slovensku, od roku 2005 v Chorvatsku a Rumunsku; v Chile, v dalších letech postupně v Peru, Argentině, Brazílii a Ekvádoru;
- *vysoký dopad*: realistické, ale ambiciózní nápady a plány s potenciálem na vysoký dopad v upřednostňované sociální oblasti;
- *vedení*: osvědčený a oddaný manažerský tým;
- *vzor poslání*: potenciál k vytvoření aplikovatelného vzoru poslání;
- *udržitelnost*: potenciál pro plnou nebo částečnou sebeudržitelnost;
- *hodnoty*: sdílení závazku odpovědnosti v oblasti etických, enviromentálních a sociálních hodnot;
- *NESsT způsobilost*: příležitost pro NESsT přidat další hodnotu, ochota spolupracovat s vysoce postavenými filantropickými investory.

Podniky, které prošly prvotním sítím, se dostávají do *portfolia rané fáze*. NESsT věří, že rané investice do výkonnosti neziskové organizace před tím, než začne se sociálním podnikáním, mohou vést k většímu a déletrvajícimu finančnímu úspěchu. Pokud jsou neziskové organizace dobře připraveny za pomoci vhodných nástrojů a dovedností k zahájení sociálního podnikání, mohou se vyvarovat mnoha běžným chybám a rizikům, které jsou spojeny s pozdějším chodem podniku.

V portfoliu rané fáze dochází k dalšímu třídění organizací, které musí úspěšně splnit následující kroky, aby se staly plnohodnotnými členy portfolia pozdější fáze:

*Krok 1 – Prvotní testování* - v letech 2000 – 2004 prošlo prvotním testováním více než 400 neziskových organizací, které se chtěly stát členy NESsT portfolia rané fáze. Mnoho z nich navštívilo workshopy s tematikou sociálního podnikání, které pořádal NESsT. Tyto workshopy jsou součástí strategie NESsT při hledání vhodných kandidátských organizací

do portfolia. Jsou zde představeny veškeré procesy spojené s výběrem kandidátů a také tréninkové týmy, které s organizacemi na zahájení sociálního podnikání spolupracují.

Celkem se tohoto kroku zúčastnilo 415 organizací, z toho 270 ze střední a východní Evropy a 145 z Latinské Ameriky.

*Krok 2 – Vyhodnocení připravenosti* - proces organizační připravenosti pomáhá neziskovým organizacím v rozhodnutí, zda jsou připraveny zahájit sociální podnikání. NESsT asistuje při stanovení finančních cílů a poslání sociálního podnikání, ustavuje hodnotící kritéria úspěchu podnikání.

Průměrný časový rámec tohoto kroku byl 1 – 2 měsíce, dokončilo ho 88 organizací ze střední a východní Evropy a 48 z Latinské Ameriky.

*Krok 3 – Předběžná studie proveditelnosti* - během předběžné studie proveditelnosti NESsT pomáhá organizacím s hodnocením možností podnikatelského záměru, zda bude mít význam i do budoucna a jaké jsou možné finanční zdroje. NESsT radí organizacím, jak stanovit myšlenku a vylepšit cíle jejich sociálního podnikání, pomáhá identifikovat cílový trh a poptávku, shromáždit informace o konkurenci nebo podobném podnikání. V neposlední řadě se podílí na dokončení základních finančních analýz, důraz klade na vyrovnaný rozpočet.

Tato studie trvala v průměru 1 – 2 měsíce, úspěšně ji dokončilo 33 organizací ze střední a východní Evropy a 24 z Latinské Ameriky.

*Krok 4 – Studie proveditelnosti* - studie proveditelnosti má za úkol pomoci organizacím zhodnotit potenciál jejich myšlenky sociálního podnikání a možnosti organizace dosáhnout vytyčeného cíle. NESsT poskytuje formu, nástroje a osobní konzultace potřebné k dokončení výzkumu a analýzy navrhovaného produktu nebo služby, možností trhu, provozu a vedení, finančních odhadů, dopadu poslání a zmírnění rizika.

Délka této studie byla průměrně 2 – 4 měsíce, k dalšímu kroku se dostalo 31 organizací ze střední a východní Evropy a 8 z Latinské Ameriky.

*Krok 5 – Plán podnikání* - proces plánování podnikání staví na předchozích analýzách. NESsT pomáhá organizacím s vytvořením profesionálních podkladů, které budou využity pro účely vnějších investorů, interního plánování a rozhodování vedení.

Každá organizace dostane po dokončení podnikatelského plánu možnost prezentovat a obhájit svůj plán před komisí, ve které jsou zástupci týmu NESsT, členové poradní sítě a další místní podnikatelé nebo významní filantropové. Na základě doporučení komise NESsT přizve organizace ke spolupráci v portfoliu pozdější fáze nebo požádá o revizi a doplnění podnikatelského plánu.

Poslední krok zabral v průměru 2 – 4 měsíce, do portfolia pozdější fáze se dostalo 10 organizací, 9 ze střední a východní Evropy a 1 z Latinské Ameriky.

V následující tabulce jsou vyjmenovány české organizace, které se v daném období staly členy portfolia rané fáze.

Tabulka 4: Členové portfolia rané fáze z ČR v letech 2000 - 2004

| <b>Organizace</b><br><i>Poslání</i>   | <b>Sociální podnikání</b>   | <b>Poloha</b> | <b>Investice do<br/>výkonnosti</b><br>(odborná pomoc) |
|---|---|---------------|---|
| <b>Chaloupky</b><br><i>Vzdělávání v oblasti životního prostředí</i>                                 | Centrum pro ekologické konference, ubytování a poskytování občerstvení, venkovský turismus  | Okříšky, ČR   | 8 510 USD   |
| <b>Charita Zlín</b><br><i>Charitativní, zdravotnické a humanitární aktivity ve zlínském regionu</i> | Provozování second-handu a internetové kavárny pro místní komunitu                          | Zlín, ČR      | 4 140 USD   |
| <b>Reintegra</b><br><i>Zaměstnání osob s tělesným postižením</i>                                    | Prodej luxusních, dárkově balených dřevěných skládanek, vyráběných zaměstnanci s postižením | Krnov, ČR     | 6 440 USD   |

Zdroj: NESsT

Neziskové organizace, které jsou přizvány do NESsT *portfolia pozdější fáze*, mají přístup k mnohaletému balíčku odborné pomoci a finanční podpory.

*Odborná pomoc* zahrnuje v průměru 20 dní přímého individuálního poradenství pro každou organizaci v portfoliu od NESsT manažerů rozvoje podnikání. Další odborné konzultace zajišťuje skupina více než 100 obchodní poradců, kteří poskytnou průměrně 1 200 hodin pro bono pomoci ročně. Organizacím v portfoliu vypomáhají s účetnictvím, financemi, právními úkony, marketingem, vývojem produkce apod. Čtyřikrát ročně svolává NESsT organizace s podobným zaměřením, zájmy a cíly na společné školení. V neposlední řadě NESsT pracuje se všemi organizacemi v portfoliu na implementaci systému výkonnostního vedení, aby bylo možné sledovat a hodnotit pokroky podniku.

*Financování* - na podporu finančních potřeb organizací ve svém portfoliu pozdější fáze poskytl NESsT v letech 2000 – 2004 16 rizikových a rozvojových grantů v celkové výši 109 491 USD. Jednotlivé granty se pohybovaly v rozmezí od 1 000 do 10 000 USD. Dále NESsT investoval dalších 35 000 USD do přímého spolufinancování svého portfolia.

Tabulka 5 na následující straně zahrnuje české organizace, které se dostaly do portfolia pozdější fáze v letech 2000 – 2004. Organizace Transitions Online je v portfoliu dodnes, organizace P-Centrum uskutečnila úspěšný výstup z portfolia v roce 2006, zbývající tři organizace byly příjemci pomoci po tři po sobě jdoucí roky, poté portfolio opustily.

Tabulka 5: Členové portfolia pozdější fáze z ČR v letech 2000 - 2004

| <b>Organizace</b><br><i>Poslání</i>  | <b>Sociální podnikání</b>   | <b>Poloha</b><br>(účast od) | <b>Investice</b>  |
|--|---|-----------------------------|---|
| <b>Betlém</b><br><i>Domácí péče o děti a dospělé s různým mentálním i fyzickým postižením</i>                              | Výstavba, údržba a servis domovů, které poskytují ubytování znevýhodněným osobám                    | Brno, ČR<br>(2001)          | 8 923 USD finanční investice<br>34 730 USD odborná pomoc<br>1 048 USD riziková investice přes NESsT*  |
| <b>Centrum pro komunitní práci</b> <i>Podpora odborných partnerství v sociálních službách</i>                              | Konzultační pomoc místním samosprávám a podnikům při implementaci veřejně prospěšných programů      | Zlín, ČR<br>(2001)          | 3 696 USD finanční investice<br>37 950 USD odborná pomoc<br>1 048 USD riziková investice přes NESsT*  |
| <b>P-Centrum</b><br><i>Prevence, léčba a integrace osob ohrožených drogovou závislostí</i>                                 | Zaměstnání závislých osob po návratu z léčení v truhlářské dílně, produkce ručně vyráběných výrobků | Olomouc, ČR<br>(2001)       | 23 300 USD finanční investice<br>48 300 USD odborná pomoc<br>6 172 USD riziková investice přes NESsT* |
| <b>Tamizdat</b><br><i>Podpora vývoje a nezávislosti kultury v post-komunistickém bloku</i>                                 | Tamizdat RPM, on-line hudební obchod, jehož katalog zahrnuje více než šest set nezávislých umělců   | Praha, ČR<br>(2001)         | 11 500 USD finanční investice<br>46 000 USD odborná pomoc   |
| <b>Transitions Online (TOL)</b><br><i>Upevnění profesionalismu, nezávislosti a dopadu médií v post-komunistickém bloku</i> | Placené předplatné on-line zpráv a archivu zpráv.   | Praha, ČR<br>(2002)         | 1 700 USD finanční investice<br>26 910 USD odborná pomoc  |

Zdroj: NESsT

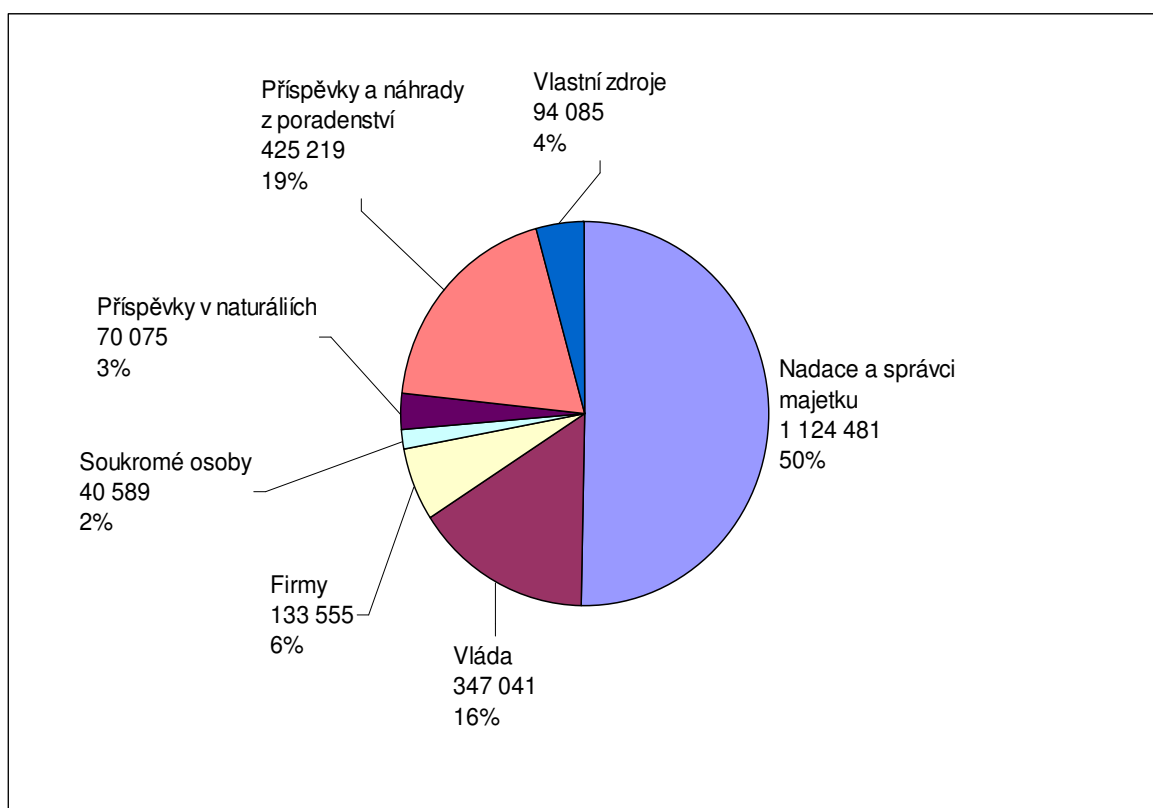
\* Investice od soukromého dárce přímo do společnosti prostřednictvím organizace NESsT

Od chvíle, kdy se nezisková organizace stane členem portfolia pozdější fáze, musí s NESsT spolupracovat minimálně 6 – 12 měsíců. Tento angažovaný vztah je nedílnou součástí péče NESsT a zároveň je důležitým prvkem při budování dlouhodobého vztahu, založeném na otevřenosti a důvěře. Organizace v portfoliu pozdější fáze obdrží v návaznosti na potřeby svého podnikání několik kol finanční podpory a pomoci při budování kapacit minimálně tři po sobě jdoucí roky.

## 4.2 Finance organizace v letech 2000 – 2004

Od roku 2000 shromáždil NESsT na podporu své práce více než 2 mil. USD z budování fondů a z vlastních zdrojů. Finanční prostředky byly získány z různých zdrojů a od různých dárců, do budoucna se chce organizace zaměřit na firemní a soukromé dárce.

Obrázek 9 ukazuje rozložení příjmů za celé období 2000 – 2004:

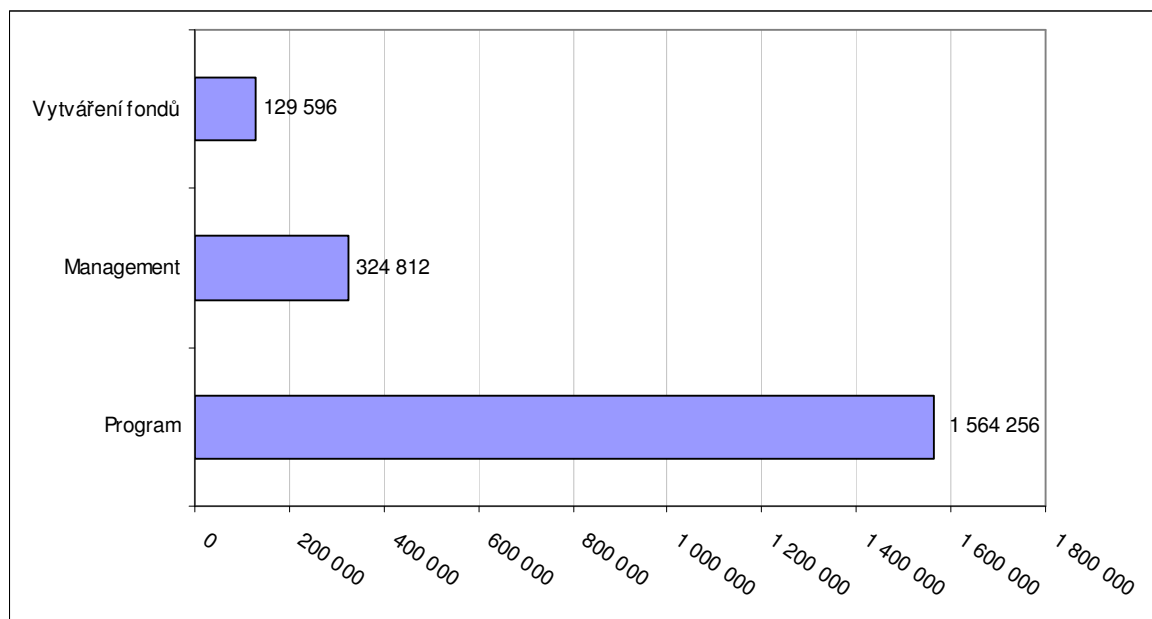


Obrázek 9: *Příjmy a podpora organizace v letech 2000 – 2004 (v USD)*

Zdroj: NESsT

Organizaci se podařilo zvýšit vlastní příjmy ze 4 % na 39 % v roce 2004, zvýšily se příspěvky za školení a publikační činnost. Plánem organizace je každoročně dosahovat samofinancování ve výši 30 % nákladů organizace

Následující obrázek 10 znázorňuje výdaje organizace za období 2000 – 2004:



Obrázek 10: Výdaje organizace v letech 2000 - 2004 (v USD)

Zdroj: NESsT

NESsT se snaží o to, aby výdaje na management a vytváření fondů zůstávaly na co nejnižší úrovni. To se daří díky podpoře a pro bono pomoci finančního ředitele firmy PricewaterhouseCoopers, který upravil rozpočet organizace, finanční ohodnocení manažerů a zlepšil systém účetnictví<sup>55</sup>.

Organizace NESsT se sama aktivně podílí na získávání nových investorů. Jedním ze způsobů oslovení manažerů a majitelů podniků je program Private Equity Shares (doslova soukromý kapitál se podílí), o kterém je následující subkapitola.

---

<sup>55</sup> NESsT, *Report 2000 - 2005*



### 4.3 Program Private Equity Shares

Program Private Equity Shares (PES) založila organizace NESsT ze záměrem usnadnit cestu soukromému kapitálu k podpoře sociálního podnikání. Jednotlivé kampaně PES umožňují firmám soukromého kapitálu investovat do sociální oblasti v nově vznikajících trzích způsobem, který přesně odpovídá požadavkům investorů soukromého kapitálu na budování silného portfolia. NESsT představuje prostředek, přes který mohou firmy soukromého kapitálu podporovat sociální podniky s velkým dopadem, a přitom mít jistotu, že jejich peníze budou dobře využity, bude s nimi správně hospodařeno a pomohou vytvořit finančně udržitelný, ekonomický a sociální prospěch pro opomíjené komunity.

Do programu Private Equity Shares je zapojeno více než 25 firem soukromého kapitálu, které se zabývají vedením účetnictví, bankovníctvím, finančním poradenstvím a právní problematikou. Jedná se o firmy, které mají své pobočky i v České Republice, jako například Deloitte CE, Ernst a Young, KPMG a pod.

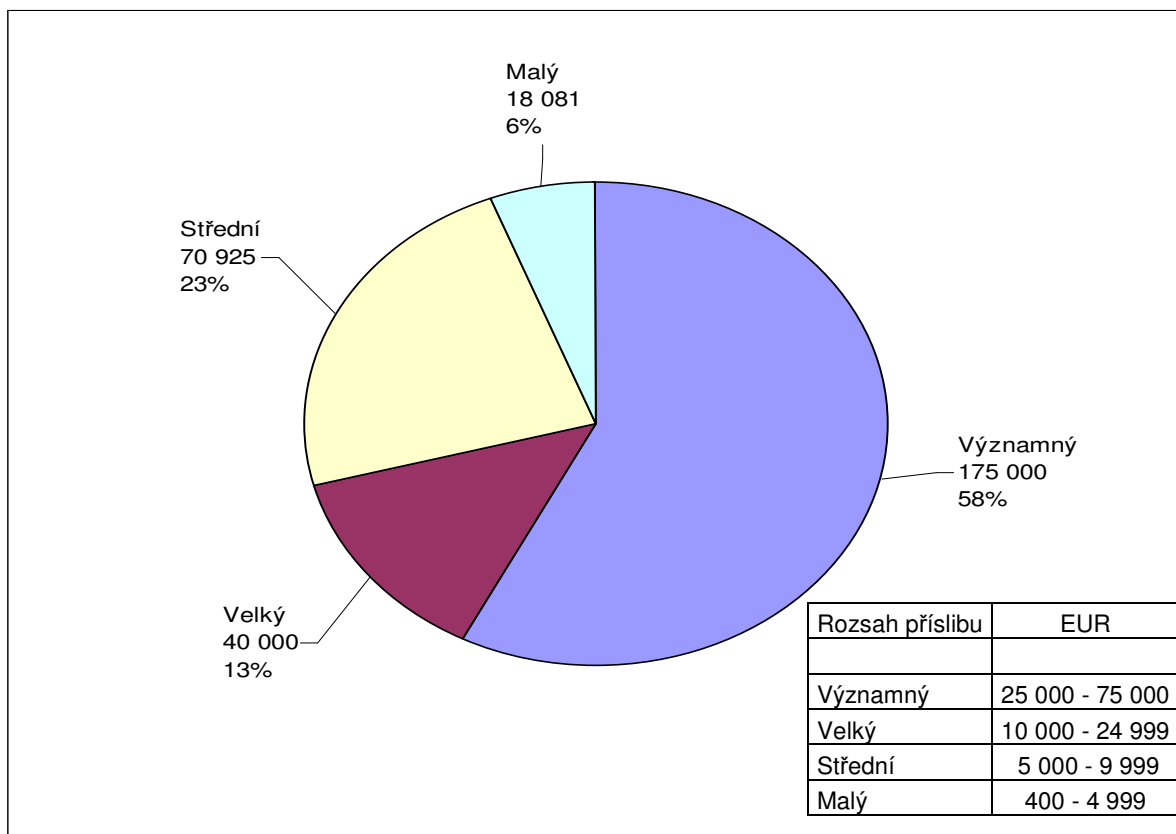
Program PES také usnadňuje jednotlivcům – profesionálům z oblasti soukromého kapitálu přispět svými znalostmi a dovednostmi. Pro bono poradenství a asistence jsou poskytovány přes síť poradců, které NESsT sdružila do Business Advisory Network (BAN). V současné době pracuje v této síti více než 250 poradců, kteří pomáhají se sestavováním a úpravou podnikatelských plánů, podílí se na investičních rozhodnutích a školí organizace v portfoliu NESsT.

V rámci programu PES se organizaci NESsT podařilo uzavřít partnerské dohody s hlavními asociacemi soukromého kapitálu a rizikového a rozvojového kapitálu (včetně Czech Private Equity and Venture Capital Association). Od tohoto kroku si NESsT slibuje další propagaci angažované filantropie mezi investory soukromého kapitálu.

### ***Kampaň Private Equity Shares 2008 pro střední a východní Evropu***

Kampaň na podporu práce NESsT pro střední a východní Evropu Private Equity Shares 2008 přinesla ve 31 příslibech 304 000 EUR<sup>56</sup> do portfolia sociálního podnikání v Chorvatsku, České Republice, Maďarsku, Rumunsku a Slovensku. Kampaň byla velice úspěšná, výsledná částka byla více než dvojnásobkem původního cíle vybrat 125 000 EUR.

Z celkového počtu příslibů připadá 74 % na manažery fondů (celkem 23 příslibů), šesti závazky přispěli poradci z oblasti soukromého kapitálu a dva byly upsány komanditisty. Přísliby se pohybovaly v rozmezí od 400 do 75 000 EUR (obrázek 11), průměrná výše daru dosáhla 10 000 EUR<sup>57</sup>.



Obrázek 11: *Přísliby z kampaně PES 2008 pro střední a východní Evropu (v EUR)*

Zdroj: NESsT

<sup>56</sup> Finanční údaje z PES jsou zveřejněny v EUR, protože se jednalo o samostatnou kampaň NESsT pro střední a východní Evropu. Ostatní finanční údaje jsou v USD, základní měně NESsT organizace.

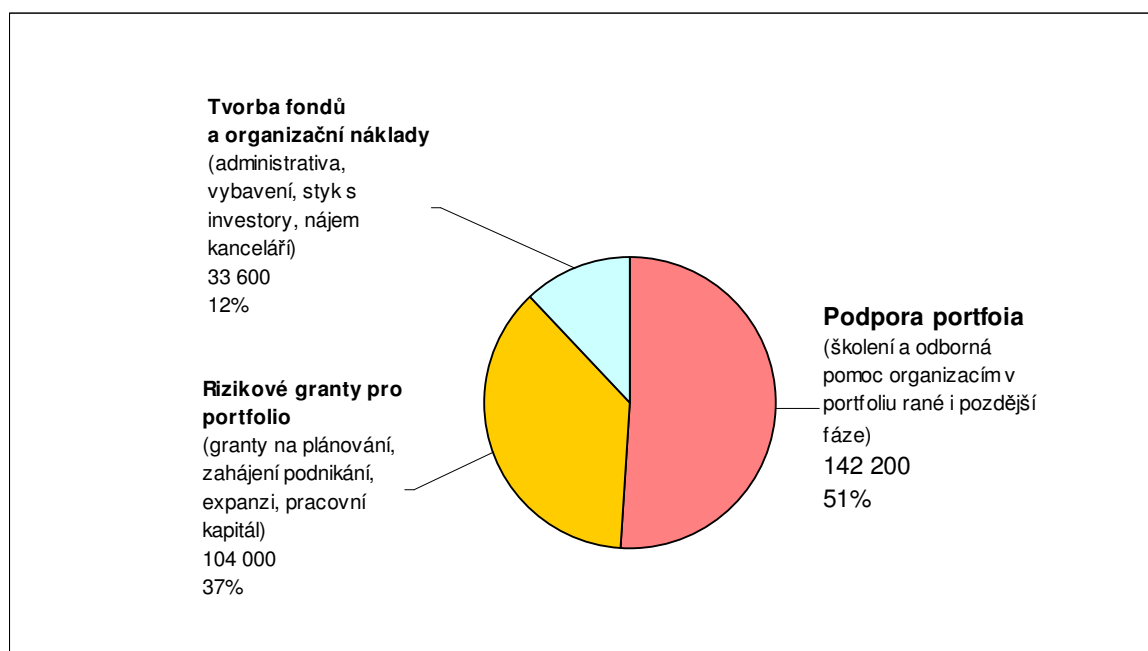
<sup>57</sup> NESsT *Making the Grade*

Přísliby byly obdrženy z poměrně rozsáhlého geografického rozmístění firem a soukromých osob – celkem z 12-ti zemí, zahrnujících Rakousko, Chorvatsko, Českou Republiku, Francii, Maďarsko, Lucembursko, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Švýcarsko, Velkou Británii a USA. Do konce roku 2008 se z příslibů podařilo organizaci NESsT vybrat 280 tis. EUR. Zbývající částku 24 tis. EUR se podařilo získat na počátku roku 2009.

### ***Rozdělení prostředků získaných prostřednictvím Private Equity Shares 2008***

Organizace NESsT použila z prostředků získaných v programu PES 2008 246 000 EUR na podporu portfolia sociálních podniků ve střední a východní Evropě. Tato částka zahrnuje rizikové a rozvojové granty ve výši 104 000 EUR a 142 400 EUR umožnilo týmu pro střední a východní Evropu poskytnout nejnutnější podporu v oblasti zahájení podnikání, poradenství a školení pro podniky v raném i pozdějším stádiu rozvoje.

Do konce roku 2009 bylo z vybrané částky 280 tis. EUR použito 75 %, tj. 209 tis. EUR, zbývající část využil NESsT v počátku roku 2010. Kam směřovaly vybrané prostředky ukazuje následující obrázek 12:



Obrázek 12: Rozložení příspěvků z kampaně PES 2008 (v EUR)

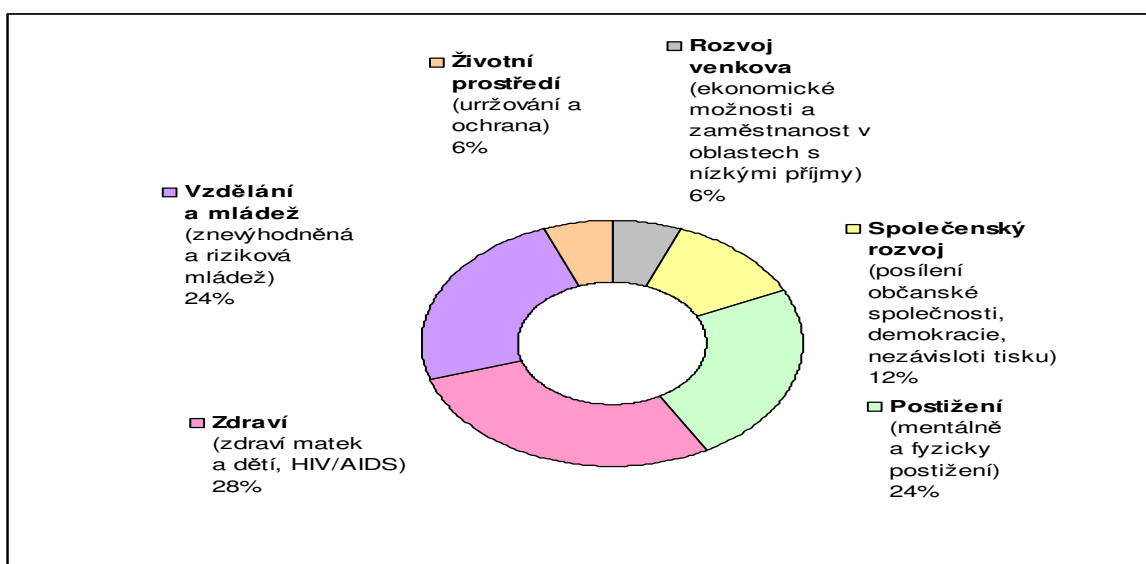
Zdroj: NESsT

Částka 209 tis. EUR, použitá roce 2009, představuje 41 % celkového ročního rozpočtu organizace NESsT (činí zhruba 515 tis. EUR, resp. 770 tis. USD).

V České Republice, Maďarsku a Slovensku byly prostředky z PES 2008 použity ke spolufinancování organizací, které se dostaly do portfolia rané fáze díky vítězství v mezinárodní soutěži sociálního podnikání; a dále ke společné investici s Ausherman Family Foundation do organizací v portfoliu pozdější fáze v těchto třech zemích.

Prostřednictvím podpory, získané během kampaně Private Equity Shares 2008, mohl vzrůst počet organizací v portfoliu pozdější fáze z 8 na 17 členů ze střední a východní Evropy. Nejvíce členů má Rumunsko – 5 organizací, následuje Maďarsko se 4 členy, Česká Republika a Chorvatsko mají po 3 členech a Slovensko má v portfoliu 2 organizace.

Největší počet sociálních podniků z tohoto portfolia pracuje v oblasti zdravotnictví, zejména v péči o matku a dítě a v péči o lidi s HIV/AIDS. Více než polovina organizací zajišťuje pracovní a ekonomické možnosti pro rizikovou mládež a pro lidi s mentálním nebo fyzickým postižením<sup>58</sup>. Do jakých oblastí směřuje sociální pomoc znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 13: Oblasti zaměření sociálních podniků v portfoliu pozdější fáze

Zdroj: NESsT

<sup>58</sup> NESsT Making the Grade

#### **4.4 Profil organizací z ČR v portfoliu pozdější fáze v roce 2010**

NESsT podporuje sociální podnikání v České Republice od roku 2001. Od té doby společnost kontaktovalo 60 organizací a 32 z nich prošlo školením o metodice NESsT. Tato školení jsou zaměřena zejména na identifikaci a rozvoj možností samofinancování sociálních podniků, cílem je zajistit jejich dlouhodobé fungování a úspěch.

V roce 2010 byly v portfoliu 4 české organizace – *Možnosti tu jsou*, *Spolek přátel Frýdku Místku*, *Transitions Online* a *Pohoda*, která se do portfolia dostala právě v tomto roce. Krátké profily organizací obsahují zaměření společnosti, způsob sociálního podnikání a podporu od NESsT.

##### ***Možnosti tu jsou***

Obecně prospěšná společnost Možnosti tu jsou od roku 2005 provozuje v Plzni kavárnu a čajovnu Kačaba. V kavárně jsou zaměstnáni lidé s mentálním postižením. Posláním společnosti je vytvoření podmínek pro zajištění sociálních služeb pro osoby s mentálním postižením a lidi v obtížných životních situacích včetně programu denní péče a bydlení. Cílem sociálního podnikání kavárny je rozšíření nabídky o občerstvení, stát se finančně soběstačným podnikem a zaměstnávat alespoň 60 % pracovníků s mentálním postižením.

V roce 2008 vyhrála společnost Možnosti tu jsou v mezinárodní soutěži sociálních firem, vyhlašované organizací NESsT a nadací City, se svým výborně započatým sociálním podnikem kavárna Kačaba. Ta poskytuje mladým lidem s mentálním postižením profesionální pracovní rehabilitaci a nácvik samostatné práce, umožňuje jim úspěšné začlenění do běžného trhu práce.

Podpora organizace NESsT umožnila kavárně Kačaba rozšířit se v roce 2009 vybudováním dalších míst k obslužení více zákazníků, pro organizování různých událostí, poskytování prostor pro výstavy a kulturní představení a provozování sálu pro firemní školení a setkání. NESsT dále pomáhá kavárně s budováním strategie na oslovení lidí s nižšími příjmy prostřednictvím cenových výhod, s vytvářením marketingu zaměřeného na zviditelnění

možností pro firmy a možností dodávek občerstvení a současně je marketing zaměřen i na zvýšení konzumace na jednoho zákazníka přidáním teplého jídla a piva do denní nabídky. Prostřednictvím NESsT BAN kontaktů dojednala kavárna s Plzeňským Prazdrojem dodávku čepovacího zařízení pro zajištění nabídky piva.

*Výkony podnikání* - plánovaný měsíční počet návštěvníků v roce 2009 se zvýšil o 54 % proti roku 2008, dosáhl 1 100 zákazníků za měsíc. Tržby v roce 2009 vzrostly o 30 % pro roku 2008, konzumace na osobu se zvýšila o 44 %.

*Sociální dopad* - úspěšné umístění 87 % příjemců pomoci na otevřeném trhu práce. Tříměnná obsluha v kavárně zajišťuje stálé zaměstnání mladých lidí s mentálním postižením. Dobrá pověst vedla ke zvýšení poptávky zaměstnání na 8 -9 osob, které jsou na čekací listině

*Plány do budoucna* - budoucí podpora NESsT umožní kavárně zdokonalit systém financování a rozšířit kuchyň pro zvýšení příjmů a vytvoření dalších pracovních míst pro mladé lidi na čekací listině.

V portfoliu pozdější fáze jsou Možnosti tu jsou od roku 2007. Dosavadní poskytnutá podpora od organizace NESsT činí 23 676 USD ve formě peněžní a 22 500 USD ve formě odborné pomoci.

### ***Spolek přátel Frýdku – Místku***

Posláním spolku přátel Frýdku – Místku je zlepšení kvality života nízkopříjmových skupin obyvatel a mládeže ohrožené sociálním vyloučením prostřednictvím kulturních, rekreačních a vzdělávacích programů. Spolek pronajímá své divadelní a sportovní prostory včetně vybavení komunitním skupinám (sportovním týmům, divadelním spolkům, rodinám a firmám) pro činnosti, které jsou v souladu s jeho posláním. Dále také provozuje občerstvení pro návštěvníky během akcí. NESsT se snaží spolku pomoci se zvýšením příjmů z těchto pronájmů a akcí.

Investice, vložené organizací NESsT do Spolku přátel v roce 2009, byly využity k nákupu vybavení a renovace divadla, včetně modernizace jeviště a vybudování systému topení, aby bylo možné rozšířit aktivity mimo letní měsíce. Dokončení divadelní haly zvýšilo podzimní a zimní tržby z pronájmu.

Spolek přátel Frýdku – Místku vstoupil do portfolia pozdější fáze v roce 2007. Doposud poskytnutá pomoc od organizace NESsT činí 12 tis. USD formou finanční podpory a 22 500 USD ve formě odborné pomoci.

### ***Transitions Online (TOL)***

Posláním TOL je posílení profesionality, nezávislosti a vlivu zpravodajských médií v postkomunistických zemích střední a východní Evropy. Spolupracuje s novináři a médii, nabízí předplatné on-line magazínu se zpravodajstvím a analýzami zaměřenými na země střední a východní Evropy, poskytuje školení mladým novinářům z postkomunistických zemí.

NESsT pracuje s TOL na zvýšení příjmů z vlastní činnosti na 15 – 20 % ročního rozpočtu prostřednictvím placené reklamy, novinářských kurzů a předplatného. V roce 2008 se příjmy z vlastní činnosti pohybovaly okolo hodnoty 34 %, což bylo 12 % pod plánem. Dobře si vedl magazín v průběhu prvního čtvrtletí 2009, kdy příjmy kryly 45 % nákladů. Příjmy se prudce zvýšili po té, co TOL začal prodávat články partnerským médiím, od kterých obdržel 70 % z celkových příjmů za články.

TOL je z jmenovaných organizací v portfoliu pozdější fáze nejdéle, a to od roku 2004. Od organizace NESsT obdržel TOL 15 200 USD finanční pomoc a v hodnotě 45 tis. USD pomoc odbornou.

## ***Pohoda***

V roce 2010 vstoupilo do portfolia pozdější fáze občanské sdružení Pohoda. Sdružení usiluje o začlenění postižených lidí do společnosti a podporuje jejich nezávislý život. Pohoda poskytuje sociální služby s cílem zlepšit kvalitu života postižených, pomoci jim se začleněním do života místní komunity a umožnit jim soběstačný a aktivní život v dospělosti.

Sociální podnik Pohoda je vzdělávací centrum, které zprostředkovává a nabízí odborné školení pro sociální pracovníky, vládní úředníky, soukromé společnosti a pro rodiny lidí s mentálním postižením. Cílem organizace je zlepšení interakce a komunikace většinové společnosti s postiženými a podpora jejich začlenění.

*Cíl sociálního dopadu* – cílem Pohody v roce 2010 bylo vyškolit přibližně tisíc lidí, kromě toho nadále zvyšovat a zlepšovat kvalitu jednotlivých školení. Dále měla Pohoda v plánu tento rok zaměstnat ve školícím centru jednu nebo dvě osoby s postižením.

*Finanční cíl* – Pohoda chtěla do konce roku 2010 dosáhnout takových příjmů ze sociálního podnikání, které by pokryly alespoň 6 % ročního rozpočtu organizace (v roce 2009 byl rozpočet organizace přibližně 14,2 mil. Kč, příjmy z podnikání tvořily 1,84 %).

*Podpora NESsT v roce 2010* – NESsT se v tomto roce zaměřil na odbornou pomoc pro Pohodu:

- realizace a zdokonalení podnikatelského plánu;
- zhodnocení a zlepšení finančních systémů a výkonů;
- rozvoj propagace, komunikace a prodejní strategie, zvláštní zaměření na kampaň v médiích;
- vytvoření strategického plánu sociálního podnikání a organizace;
- pomoc při zlepšování řízení lidských zdrojů;
- posílení hodnot poslání ve spojení se sociálním podnikáním;
- měření s sledování sociálního dopadu a finanční návratnosti investice.



Zástupci Pohody a NESst se během roku setkávali na pravidelných workshopech a také při osobních jednáních, jejichž cílem bylo hodnotit výkony dosavadního podnikání. Odbornými radami a pomocí organizací přispěli i členové BAN, a to převážně v oblasti přímého finančního poradenství.

Pohoda obdržela od organizace NESsT finanční podporu ve výši 10 tis. USD a odbornou pomoc v hodnotě 7 750 USD<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> NESsT *Country Profile*

## 5 Případová studie – P-Centrum

P-Centrum je občanské sdružení působící v Olomouci, založené v roce 1994 s posláním předejít drogové závislosti mládeže a poskytovat léčbu, následnou péči a reintegrační programy pro osoby ohrožené drogovou závislostí. P-Centrum je jedna z prvních organizací občanské společnosti v Olomouckém kraji řešící problémy související se závislostí, od primární prevence přes ambulantní poradenství a léčbu až po programy následné péče.

V prvních letech působení se organizace snažila rozvíjet aktivity v boji proti rostoucímu problému zneužívání návykových látek, ale pokusy byly limitovány omezenými finančními prostředky z darů a ubývajícím vládním podporou. P-Centrum si uvědomilo, že je nutné vytvořit nějaké vlastní příjmy, aby mohlo dále pracovat na svém poslání.

V roce 2001 oslovilo P-Centrum organizaci NESsT s tím, že hledá podporu pro své sociální podnikání. P-Centrum chtělo přeměnit svou truhlářskou dílnu na řezbářskou dílnu přinášející příjmy. Truhlářská díla byla založena v roce 1998 jako součást doléčovacího programu a zároveň sloužila klientům k osvojení pracovních návyků a pomáhala jim při začleňování na běžném trhu práce. P-Centrum si uvědomilo, že dílna nemusí sloužit pouze jako terapie, ale že vyřezávané výrobky by mohly být dodávány na spotřebitelský trh.

Za pomoci NESsT přeměnilo P-Centrum činnost dílny na plně rozvinutou řezbářskou dílnu; sociální podnik prodává ručně dělané dřevěné sochy v životní velikosti. Už po jednom roce provozu podniku muselo P-Centrum čelit otázkám rovnováhy mezi svým společenským posláním a finančními cíli. Dílna měla tolik zakázek, že byly ohroženy její léčebné cíle. Protože se sociální a finanční cíle dostaly do rozporu, vznikalo napětí mezi zaměstnanci. P-Centrum muselo najít takový způsob sociálního podnikání, který by vyhověl sociálním závazkům a finančním cílům zároveň<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> P-Centrum *Výroční zpráva 2001, 2002*

## 5.1 Raná spolupráce P-Centra a NESsT

Pod vedením NESsT bylo P-Centrum schopné posoudit dlouhodobou životaschopnost řízení řezbářské dílny jako sociálního podniku za přísných podmínek rozvoje podnikání NESsT fondu rizikového a rozvojového kapitálu. Byl důkladně vyhodnocen podnik – produktová řada, cílový trh, konkurence, lidské zdroje, provozní a finanční potřeby, sociální dopad, potenciální rizika a jejich zmírnění, dále pak rizikový dopad na organizaci z hlediska poslání i finančních cílů. To bylo poprvé, kdy P-Centrum kriticky zhodnotilo svou organizační připravenost k činnosti podniku nebo vytvořilo strategii podnikání a udržitelnosti ve strukturované podobě.

P-Centrum stanovilo pro řezbářskou dílnu poměrně ambiciózní cíle. Na základě provozního rozpočtu dílny za rok 2001 P-Centrum chtělo dosáhnout pokrytí 60 % nákladů z prodeje výrobků (za rok 2002 se jednalo přibližně o 900 tis. Kč). Sociálním cílem bylo zvýšit počet míst v dílně na šest až deset klientů do pěti let, s platy nejméně o 20 % vyššími než minimální mzda.

Pokud jde o cílový trh, P-Centrum bylo přesvědčeno, že primárními zákazníky budou i nadále obce. Nicméně plánovalo rozšířit svou zákaznickou základnu o soukromé osoby. Sortiment zahrnoval sochy v životní velikosti podle vlastních návrhů a lavičky ve tvaru jezevčíka. Pro zvýšení odbytu navrhlo P-Centrum vyrábět lavičky v ucelené řadě a nabídnout jejich následnou údržbu.

V cenové strategii volilo P-Centrum nižší ceny než byly u srovnatelných výrobků na trhu, protože věřilo, že tak přiláká více zákazníků. NESsT si všiml, že dílna vyrábí velmi kvalitní, originální dřevěné plastiky, které by běžné podniky prodávaly za nadstandardní ceny, a navrhl P-Centru, aby zvýšilo ceny za své produkty na běžnou tržní úroveň.

Důkladný proces plánování vyústil v obchodní plán, který byl organizací NESsT přezkoumán a schválen. Před koncem roku 2001 se P-Centrum stalo členem NESsT portfolia pozdější fáze<sup>61</sup>.

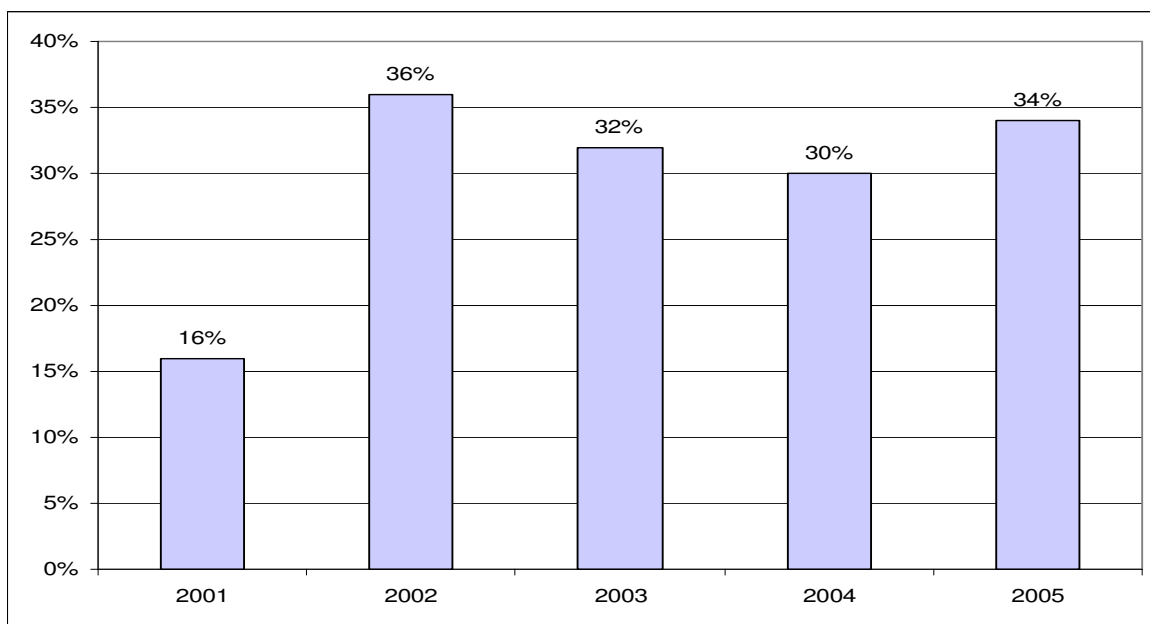
---

<sup>61</sup> NESsT *P-Centrum: Limiting Financial Returns for Greater Rehabilitation Success*

## 5.2 P-Centrum v portfoliu pozdější fáze

Jako člen portfolia získalo P-Centrum další přístup k odborné strategické, manažerské a finanční podpoře. P-Centrum také obdrželo svůj první rizikový a rozvojový grant ve výši 10 tis. USD, který byl využit k nákupu náradí a vybavení, školení a k marketingovým a propagačním akcím. Mezi NESsT a P-Centrem probíhala pravidelná komunikace, P-Centrum se účastnilo školení o budování organizace, čtvrtletně dostávalo přímé osobní poradenství. Tato setkání sloužila k projednávání pokroků u konkrétních ukazatelů a k identifikaci klíčových schopností a kapacit, které bylo třeba dále rozvíjet tak, aby byly uspokojeny specifické potřeby a podmínky sociálního podnikání P-Centra. Ke konci každého roku P-Centrum sestavilo plán řízení výkonnosti a rozpočet na další rok, včetně požadavku finančních prostředků z fondu. NESsT pomáhal P-Centru rozšířit sortiment, stanovit ceny a prodejní strategii, zefektivnit vnitřní procesy a systémy a dále financoval vytvoření vícejazyčného produktového katalogu a návrh nové webové stránky.

Na konci prvního roku spolupráce (2002) P-Centrum průběžně zaměstnalo 10 klientů, z nichž 50 % úspěšně získalo zaměstnání na běžném trhu práce. Řezbářská dílna více než zdvojnásobila svůj poměr samofinancování z 16 % na 36 % (viz obrázek 14).



Obrázek 14: *Návratnost nákladů z tržeb dílny v letech 2001 – 2005*

Zdroj: NESsT

Přestože to byl významný úspěch, byl stále hodně vzdálen původnímu plánu na 60 %ní návratnost, který si organizace na rok 2000 stanovila. Během tohoto roku P-Centrum rozvíjelo vhodnou obchodní strategii, cenovou strukturu, výrobní kapacity a produktový mix. Následující obrázek 15 představuje jeden z větších výrobků řezbářské dílny, dětskou skluzavku, kterou objednalo město Olomouc v rámci revitalizace parků a dětských hřišť.



Obrázek 15: Dětská skluzavka z řezbářské dílny P-Centra  
Zdroj: P-Centrum

Poptávka po výrobcích na trhu se začala zvyšovat, tím se začala projevovat určitá provozní omezení dílny. Pracovníci P-Centra zjistili, že přesčasová práce ve skutečnosti snižuje celkovou produktivitu práce klientů a ohrožuje i jejich terapii<sup>62</sup>. Museli začít řešit dilema, jak na straně jedné plnit své závazky vůči finančnímu plánu a na straně druhé zajistit řádnou terapii a reintegraci klientům. Odborníci z NESsT doporučili P-Centru soustředit se na menší výrobky. Jednalo se o jednodušší a rychlejší výrobu, která navíc měla i vyšší výnosnost. Po zrevidování zůstaly v nabídce lavičky ve tvaru jezevčíka, menší sochy a jedno dětské hřiště za rok. P-Centrum se muselo zaměřit na hledání nových zákazníků pro své menší výrobky.

V roce 2003 soustředilo P-Centrum své marketingové úsilí na oslovení širšího cílového trhu, který by zahrnoval jednotlivce stejně jako veřejné instituce. Druhou investici finančních prostředků od NESsT ve výši 10 tis. USD využilo P-Centrum ke krytí výdajů dílny, k vytvoření vícejazyčného katalogu a k dalšímu marketingovému úsilí. Organizace

---

<sup>62</sup> P-Centrum *Výroční zpráva 2002*

zvýšila svou účast na výstavách a veletrzích, navazovala kontakty se zástupci obcí, škol, hotelů apod. V tomto roce získala dílna certifikát EU na svou „Jarní houpačku“. Tento certifikát byl ujištěním pro stávající i nové zákazníky, že P-Centrum produkuje kvalitní a bezpečné výrobky.

Řezbářské dílně se v roce 2003 podařilo zaměstnat celkem 13 klientů, 51 % z nich úspěšně přešlo na běžný trh práce. Pokud jde o finanční výkonnost, dílna přinesla příjmy ve výši 527 743 Kč, což pokrylo 32 % provozních nákladů. I přes to, že P-Centrum zvýšilo ceny svých výrobků, již druhý rok po sobě nedosáhlo vytyčené 60 %ní návratnosti nákladů<sup>63</sup>.

Pro rok 2004 P-Centrum zrevidovalo své finanční cíle a hranici krytí nákladů dílny z vlastních příjmů snížilo na 40 %. Došlo také k ustálení počtu klientů v dílně, jako optimální řešení se ukázalo zaměstnání čtyř klientů současně. Organizace tak udržela terapeutickou účinnost a zároveň dosáhla vyšší efektivity výroby. P-Centru se podařilo zapojit své donátory do hybridního způsobu prodeje a zároveň zajišťování financí, kdy sponzor koupí od P-Centra výrobky, které následně daruje obcím, školkám apod.

V roce 2004 obdrželo P-Centrum od organizace NESsT dalších 3 300 USD, které byly určeny na dovybavení dílny a k získání dalších certifikátů EU. Počet klientů dílny byl i v tomto roce 13, příjmy dílny pokryly 30 % nákladů (tj. 384 870 Kč) a P-Centrum získalo osvědčení EU pro další dvě sochy<sup>64</sup>.

Ke konci roku 2005, po obdržení finančních prostředků a odborné pomoci po tři sobě jdoucí roky, mělo být P-Centrum připraveno na odchod z portfolia NESsT. Stále však nebyla zcela dořešena otázka vyrovnání napětí mezi sociálními a finančními cíly P-Centra. V roce 2006 bylo zřejmé, že původně požadovaná 60 % návratnost výdajů z příjmů dílny je nereálná, hranice zůstala snížena na 40 % (nebo částku přibližně 400 tis. Kč). Dílna tak mohla udržet své terapeutické cíle a P-Centrum muselo zbývající prostředky hledat u dalších dárců a sponzorů. V tomto roce organizace P-Centrum úspěšně opustila NESsT portfolio pozdější fáze.

---

<sup>63</sup> P-Centrum *Výroční zpráva 2003*

<sup>64</sup> P-Centrum *Výroční zpráva 2004*

### 5.3 Finanční udržitelnost organizace

I přes to, že nebyl naplněn původní cíl 60 %ní návratnosti nákladů dílny, organizace celkově své samofinancování zvýšila. Příjmy byly tvořeny tržbami z dílny, z galerie, honoráři za přednášky v oblasti primární prevence a poplatky z centra pro děti.

Organizace diverzifikovala své zdroje financování, počet dárců se zvýšil z 15 na 23. Jeden z obchodních poradců NESsT se stal prvním soukromým investorem do podniku. Výrobky z řezbářské dílny upoutaly pozornost jedné pojišťovací společnosti, ta se stala novým donátorem programu primární péče.

Vzhledem k tomu, že P-Centrum bylo schopné zabezpečit nezbytná zajištění z vlastních příjmů, organizace úspěšně požádala v roce 2005 o grant Evropský sociální fond. Grant ve výši 2,5 mil. Kč poskytl komplexní finanční prostředky pro řezbářskou dílnu na dvouleté období, umožnil zaměstnat za tuto dobu 24 klientů. Za pomoci fondu se P-Centru podařilo zvýšit mzdy klientů o 20 % nad minimální mzdu, jak bylo původně plánováno<sup>65</sup>.

Závislost na vládních zdrojích (dotacích z ministerstev) byla snížena ze 70 % na 55-60 % organizačních příjmů. Podmínkou ministerstev pro poskytování dotací i v dalších letech bylo získání certifikátů pro služby P-Centra, tato podmínka byla v následujících letech splněna.

Pro P-Centrum byl důležitý rozvoj strategického plánu zajištění možných rizik spojených se sociálním podnikáním řezbářské dílny. Organizace musela realisticky posoudit možnosti trhu, zlepšit celkovou efektivitu a výkonnost, rozložit zdroje financování a vyvážit sociální a finanční výsledky.

---

<sup>65</sup> P-Centrum *Výroční zpráva 2005*

## 5.4 Přínos spolupráce s NESsT pro P-Centrum

V roce 2001 požádalo P-Centrum organizaci NESsT, aby mu pomohla uvést činnost řezbářské dílny v sociální podnik. NESsT pomáhal s rozšířením dílny, budováním strategické, manažerské a provozní kapacity P-Centra. NESsT také poskytl finanční prostředky, které byly rozhodující pro zahájení podnikání.

P-centrum nejprve obdrželo od organizace NESsT grant ve výši 1 572 USD na rozvojový plán a přípravu na vstup do portfolia. V letech 2002 – 2003 poskytl NESsT finanční podporu 20 tis. USD a odbornou pomoc vyčíslenou na 32 200 USD. První kolo investic umožnilo P-Centru zrenovovat a vybavit dílenské prostory a zaměstnat manažera podnikání na částečný úvazek. Peníze z druhého kola pomoci směřovaly do rozvoje marketingových strategií, průzkumu trhu, vytvoření produktové řady. Dále NESsT organizaci zprostředkoval spojení s místním investorem rizikového kapitálu, který se zapojil do školení managementu a do organizace investoval 4 600 USD. V roce 2004 proběhlo třetí, poslední kolo investic. Byly nakoupeny stroje a nářadí do dílny. Poradci NESsT podpořili vedení P-Centra při tvorbě plánu řízení rizik, marketingového plánu a cenové politiky<sup>66</sup>.

V následující tabulce je shrnuta celková investice organizace NESsT do P-Centra v letech 2001 – 2004:

Tabulka 6: Celková investice NESsT do P-Centra

|   |                   |
|---|-------------------|
| Kapitál   | 23 300 USD        |
| Odborná pomoc   | 48 300 USD        |
| Spekulativní soukromá investice prostřednictvím NESsT | 6 172 USD         |
| <b>Celkem</b>   | <b>77 772 USD</b> |

Zdroj: NESsT

<sup>66</sup> NESsT *P-Centrum: Limiting Financial Returns for Greater Rehabilitation Success*



Pro srovnání objemu příjmů a výdajů organizace P-Centrum následuje tabulka 7:

Tabulka 7: *Příjmy a výdaje P-Centra v letech 2001 – 2006 (v Kč)*

| Rok                   | 2001      | 2002      | 2003      | 2004      | 2005      | 2006       |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Příjmy celkem         | 6 283 908 | 6 601 684 | 8 732 047 | 7 760 848 | 8 632 116 | 9 864 693  |
| z toho vlastní příjmy | 1 186 472 | 1 092 546 | 814 440   | 784 219   | 953 711   | 403 914    |
| státní podpora        | 4 598 437 | 4 904 123 | 5 398 037 | 5 696 366 | 6 246 098 | 8 401 569  |
| ostatní příjmy a dary | 498 999   | 605 015   | 2 519 570 | 1 280 263 | 1 432 307 | 1 059 210  |
| z toho NESsT          | 50 094    | 401 730   | 339 611   | 84 441    | x         | x          |
| Výdaje celkem         | 6 388 615 | 6 792 199 | 8 715 171 | 8 130 384 | 9 209 733 | 10 163 911 |
| Hospodářský výsledek  | -104 707  | -190 515  | 16 876    | -369 536  | -577 617  | -299 218   |

Zdroj: P-Centrum

V tabulce jsou uvedeny celkové příjmy organizace, rozčleněné na vlastní příjmy, státní podporu (včetně dotací města Olomouc), dále je zde vyčíslena podpora od NESsT, kterou P-Centrum obdrželo v letech 2001 – 2004. V porovnání s vlastními příjmy a zvláště pak se státními dotacemi se může zdát, že podpora od NESsT je malá, téměř zanedbatelná. Čísly však nelze vyjádřit odbornou pomoc, která do P-Centra směřovala. Manažerské zkušenosti předané organizaci, připomínky k cenové strategii, pomoc při tvorbě katalogu produktů a mnohé další rady a podněty nelze dostatečně finančně ohodnotit, přesto pro organizaci znamenaly veliký posun vpřed. Nakonec jsou v tabulce zobrazeny celkové výdaje organizace, které dokládají, že přes velkou snahu vedení o samofinancování je organizace stále v červených číslech<sup>67</sup>.

Prostřednictvím sociálního podniku se P-Centru podařilo nejen prospět svým klientům, ale také změnit vnímání drogově závislých u širší veřejnosti. NESsT podpořila rozvoj podnikání P-Centra dovednostmi a nástroji nezbytnými k udržení podnikání. Členové NESsT týmu naučili vedení P-Centra řídit rizika, vytvořit marketingový plán a produktový mix. Odborníci z NESsT doporučili P-Centru zvýšit ceny za výrobky z řezbářské dílny a zaměřit se na budování pověsti producenta velmi kvalitních ručně vyráběných dřevěných soch.

<sup>67</sup> P-Centrum Výroční zprávy 2001 – 2006

## **Závěr**

Cílem této diplomové práce bylo popsat možnost využití rizikového a rozvojového kapitálu pro financování veřejně prospěšných projektů, respektive sociálních podniků.

Financování pomocí rizikového a rozvojového kapitálu je nejčastěji spojováno s investicemi do inovativních podniků s výhledem na vysoký zisk. V mnoha případech nabízí investoři rizikového kapitálu firmám nejen finanční zdroje, ale také odborné poradenství, např. při tvorbě podnikové nebo marketingové strategie. V současné době přibývá investorů, kteří si uvědomují, že jejich investice by měla kromě finančního zisku mít i určitý sociální přínos. Své peníze vkládají do neziskových organizací, které začaly sociálně podnikat, aby tak zvýšily svou finanční soběstačnost.

Sociální podnikání řeší prostřednictvím podnikatelské činnosti a účasti na trhu otázky zaměstnanosti, sociální soudržnosti a místního rozvoje. Sociální firma zaměstnává osoby znevýhodněné na trhu práce a tím přispívá k jejich začlenění do společnosti. Neziskové organizace potřebují své sociální podnikání podpořit nejen finančně, velmi často jim chybí odborníci z oblasti managementu, marketingu nebo lidských zdrojů. Tuto potřebu si uvědomili zakladatelé organizací zabývajících se angažovanou filantropií.

Angažovaná filantropie, někdy také označovaná jako riziková filantropie, v sobě spojuje prvky rizikového kapitálu se zásadami pro granty v neziskovém sektoru. V rámci angažovaných investic do neziskových organizací přichází nejen kapitál, ale také odborné znalosti a kontakty investora. Ten buduje s organizací dlouhodobý vztah a sám se podílí na plnění sociálních cílů podniku.

V České republice, podobně jako v ostatních zemích střední a východní Evropy, je rizikový a rozvojový kapitál využíván poměrně málo a také sociální podnikání se rozvíjí velmi pomalu. Je to dáno především tím, že mezi lidmi je o obou oblastech malá informovanost. O rizikový a rozvojový kapitál se podnikatelé začínají zajímat až v okamžiku, kdy nedosáhnou na bankovní úvěr. Podobně služby neziskových organizací

vyhledávají lidé až tehdy, když se jich sociální problém přímo dotýká (v rodině je drogově závislý člen, ze zdravého jedince se po úrazu stane invalida, apod.).

Problémem neziskových organizací je nedostatek financí na zaplacení kvalitních manažerů, marketingových poradců, ekonomů. Bez nich vedení organizace často není schopno vytvořit plán podnikání, zhodnotit situaci na trhu, zajistit dostatečnou propagaci a získat kapitál. Investoři rizikového kapitálu však vyžadují velmi precizně zpracované finanční a podnikatelské plány s reálnými cíly. Bariéru mezi investory a neziskovými organizacemi pomáhají překonávat organizace, jakou je například NESsT. Ten za příspěvku svých odborníků pomáhá organizacím sestavit plán, určit cíl a prostředky k jeho dosažení. V rámci svého fondu rizikového kapitálu pak zprostředkovává firmám ve svém portfoliu finanční pomoc. Obvyklá spolupráce mezi NESsT a organizací trvá tři roky, podle potřeby může být i delší., jak tomu bylo v případě P-Centra.

P-Centrum s organizací NESsT spolupracovalo šest let. V roce 2001 P-Centrum oslovilo NESsT s žádostí o pomoc při transformaci truhlářské dílny na sociální podnik. Zaměstnanci P-Centra spolu s odborníky z NESsT vypracovali obchodní a finanční plán, na jehož základě vstoupilo P-Centrum do portfolia NESsT. Následující tři roky P-Centrum čerpalo nejen finanční pomoc, s odborníky z NESsT muselo řešit otázky cenové politiky, propagace, vyhledávání nových zákazníků. V průběhu činnosti řezbářské dílny se projevilo určité specifikum sociálního podniku, které by se u běžné tržně orientované firmy neobjevilo. Ačkoliv dílna měla mnoho zakázek, nebylo možné je plnit zvýšením odpracovaných hodin, protože zvýšená pracovní zátěž snižovala terapeutickou účinnost u zaměstnaných klientů. Po konzultaci s NESsT dílna upravila počet přijímaných zakázek tak, aby klienti svou práci zvládali bez přesčasových hodin. P-Centrum tak muselo najít určitou rovnováhu mezi finančními a sociálními cíly.

Na příkladu P-Centra je vidět, že i nezisková organizace může pro své sociální podnikání získat rizikový kapitál. Tyto investice bývají proti běžným rizikovým a rozvojovým investicím menšího rozsahu, pro angažovaného investora je však sociální přínos stejně důležitý jako zisk z investice. Záleží jen na investorovi, které situaci dá přednost. U P-Centra se jednalo hlavně o sociální přínos, od investovaných prostředků se finanční

návratnost neočekávala. Na proti tomu u zmiňované kavárny Kačaba, provozované spolkem Pohoda, bude pravděpodobně situace jiná. Podnik velmi dobře funguje v konkurenčním prostředí „normálních“ kaváren a je zde velký předpoklad, že po vystoupení organizace z portfolia NESsT se rizikovému fondu navrátí jeho investice i ve finanční podobě.

## Seznam použité literatury – citace

BALBO, L. et al. *Establishing a Venture Philanthropy Organization in Europe, A practical guide*. 2nd ed. EVPA, 2010. 67 s. ISBN 0-9553659-4-5

CASELLI, S. *Private Equity and Venture Capital in Europe: Markets, Techniques, and Deals*. 1st ed. Oxford: Elsevier, 2010. 342 s. ISBN 978-0-12-375026-6

CVCA *Private Equity & Venture Capital v České republice. Adresář členů CVCA*. [online]. CVCA, 2010. [cit.2011-02-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.cvca.cz/images/cvca\\_UK-Ke-stazeni/4-file-File-CVCA\\_-\\_ADRESAR.pdf](http://www.cvca.cz/images/cvca_UK-Ke-stazeni/4-file-File-CVCA_-_ADRESAR.pdf)>

DAVIS, L.; ETCHART, N. *Jsme na jedné lodi: Úvod do angažované filantropie*. 1. vyd. NESsT, 2006. 26 s. ISBN 1-930360-17-6

DVOŘÁK, I.; PROCHÁZKA, P. *Rizikový a rozvojový kapitál. Venture Capital*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 169 s. ISBN 80-85943-74-3

EBRD *Financial Sector Strategy*. [online]. EBRD, 2010. [cit.2011-04-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.ebrd.com/downloads/policies/sector/financial\\_2010.pdf](http://www.ebrd.com/downloads/policies/sector/financial_2010.pdf)>

EHSV *Sociální ekonomika v Evropské unii*. [online]. EHSV, 2007. [cit.2011-04-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/cs\\_web.pdf](http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/cs_web.pdf)>

EVCA *Key Facts and Figures*. [online]. EVCA, 2010. [cit.2011-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.evca.eu/publicandregulatoryaffairs/default.aspx?id=86>>

FOKUS PRAHA. *Sociální firma – výzva v podnikání 21. století*. [online]. Fokus Praha, 2007. [cit.2011-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.socialnifirmy.cz/getdoc.php?id=458&sessid=1579fee2da51f7376840e8a745fcd09e>>

GOMPERS, Paul A.; LERNER, J. *The Venture Capital Cycle*. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 2004. 569 s. ISBN 0-262-07255-6

GREGORIOU, Greg N.; KOOLI, M.; KRÄUSSL, R. *Venture Capital in Europe*. 1st ed. Oxford: Elsevier, 2007. 402 s. ISBN 978-0-7506-8259-6

JOHN, R. *Venture Philanthropy: The Evolution of High Engagement Philanthropy in Europe*. 1st ed. Oxford: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, 2006. 42 s. ISBN 1-90-5551-006-8

KISLINGEROVÁ, E. aj. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8

LANDSTRÖM, H. *Handbook of Research on Venture Capital*. 1st ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2007. 441 s. ISBN 978-1-84542-312-4

NESST *Country Profile*. [online]. NESsT, 2010. [cit.2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.nesst.org/documents/2010CountryprofileCzechRepublicEN.pdf>>

NESST *Making the Grade*. [online]. NESsT, 2009. [cit.2011-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.nesst.org/privateequityshares/documents/200911nesstprivateequitysharesceei mpactreport.pdf>>

NESST *P-Centrum: Limiting Financial Returns for Greater Rehabilitation Success*. [online]. NESsT, 2006. [cit.2011-04-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.nesst.org/espanol/documents/2007WDINESsTP-CentrumCase15.pdf>>

NESST *Report 2000 – 2005*. [online]. NESsT, 2006. [cit.2011-04-21]. Dostupný z WWW: < [http://www.nesst.org/annualreport/documents/NESsTReport2000\\_2005.pdf](http://www.nesst.org/annualreport/documents/NESsTReport2000_2005.pdf) >

NÝVLTOVÁ, R.; REŽŇÁKOVÁ, M. *Mezinárodní kapitálové trhy zdroj financování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1922-1.

OECD *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. 1st ed. OECD, 2003. 337 s. ISBN 92-64-19953-5

*Obchodní zákoník*. [online]. [cit.2011-03-22]. Dostupný z WWW: <[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_number1=513/1991&PC\\_8411\\_l=513/1991&PC\\_8411\\_ps=10#10821](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=513/1991&PC_8411_l=513/1991&PC_8411_ps=10#10821)>

*Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013*. [online]. GLE – REDECo pro MPSV. [cit.2011-04-25]. Dostupný z WWW: < [http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna\\_zprava\\_230508.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna_zprava_230508.pdf)>

## Bibliografie

CARDIS, J. et al. *Venture capital: the definitive guide for entrepreneurs, investors, and practitioners*. 1st ed. New York: John Wiley and Sons, 2001. 320 s. ISBN 978-047-139-813-4

GUNN, R.; DURKIN, C. *Social Entrepreneurship: A Skills Approach*. 1st ed. Portland: The Policy Press, 2010. 199 s. ISBN 978-18-474-2289-7

HOLLAND, Thomas P.; RITVO Roger A. *Nonprofit organization: principles and practices*. 1st ed. New York: Colombia University Press, 2008. 342 s. ISBN 978-0-231-13975-5

MORAVCOVÁ, J. aj. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek – nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. 1. vyd. Praha: Otevřená společnost, o.p.s., 2009. 62 s. ISBN 978-80-087-11016-4

PETŘÍKOVÁ, R. aj. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8

SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. aj. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5

ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3

## **Seznam příloh**

Příloha A: Investoři rizikového fondu NESsT, 2 str.

Příloha B: Seznam členů poradenské sítě NESsT, 1 str.

Příloha C: Zhodnocení práce řezbářské dílny ve výroční zprávě P-Centra za rok 2004, 2 str.

Příloha D: Ukázky práce řezbářské dílny, 2 str.



## NESsT Donors

*NESsT wishes to thank the following individuals and institutions for their generous support of our work:*



"NESsT funding and business support steers portfolio members toward greater self-sufficiency so that funds can then be targeted elsewhere for good use."

*David Lynch,  
JTS Capital Partners  
(Prague, Czech Republic)*



"NESsT is helping the nascent central European charitable sector to start with the best practices of sustainability and build a strong foundation for the future. I see NESsT playing an important role in helping charity in the region to start on the right foot by ensuring that the right mix of commerciality gets in early to the sector's development."

*William Watson  
Baring Coriluis Private Equity  
(London, United Kingdom)*



"The NESsT team is succeeding in instilling long-term, sustainable and entrepreneurial growth strategies within the social enterprises in its portfolio. I'm fortunate to have the opportunity to support such an important initiative."

*Brian Wardrop  
DBG Eastern Europe  
(Budapest, Hungary)*

### Institutional Donors

Si

Advent International

American Express  
Foundation

Aspen Institute Nonprofit  
Sector Research Fund

Atlantic Philanthropies

AVINA Foundation

Baring Coriluis Private  
Equity Partners

Charles Stewart Mott  
Foundation

Charity Know How

Democracy Commission  
of the Embassy of the  
United States of  
America, Budapest  
(Hungary)

Deutsche Bank Americas  
Foundation

Embassy of the United  
States of America,  
Santiago (Chile)

German Marshall Fund  
of the United States

JPMorgan Chase  
Foundation

Levi Strauss Foundation

Open Society Institute -  
Information Program

Open Society Institute -  
Mental Health Initiative

David and Lucile Packard  
Foundation

Regional Environmental  
Center for Central &  
Eastern Europe (REC)

Rockefeller Brothers Fund

Rockefeller Foundation

Skoll Foundation

Staples Trust  
(Sainsbury Family  
Charitable Trusts)

Sunrise Foundation

Tinker Foundation

Trust for Mutual  
Understanding

US Agency for  
International  
Development (USAID)

US Department of State  
(Office of Citizen  
Exchanges)

### Individual Donors

Anonymous

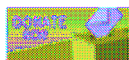
Philip & Rosemary Collyer

Collyer Family

Karen & Richard Cook

Lee Davis

|  |  |
|--|--|
| Barbara Dutcher-Campbell                       | Flores del Sur                                   |
| Rachel E. Golden Foundation                    | FUNDES   |
| Daniel Lynch                                   | Jan Heifner, CPA                                 |
| Jorge Mariscal                                 | Cy Hersch  |
| Nicole Etchart & Alejandro Mendoza             | Keystone, Inc.                                   |
| Judit & Peter Mihályi                          | <i>LatinFinance</i>                              |
| Morgan Family                                  | Jon Martinson                                    |
| Anna Raff                                      | Alejandro Mendoza                                |
| Raff Family Fund                               | Sofía Michelakis                                 |
| Bruce Sievers                                  | Brian Milder                                     |
| Sally & Steve Smith                            | The Mosser Hotel                                 |
| Laurie Spengler                                | Catherine O'Dea                                  |
| Zoltán Tóth                                    | Anna Raff  |
| Marie Tresder                                  | REDF   |
| Jean & Jack Waggett                            | The Riverside Company                            |
| Brian Wardrop                                  | <i>salesforce.com</i>                            |
| In-Kind Donors                                 | The Skirball Foundation                          |
| Dr. Daniel Afonso, Jr.                         | XenoMusic  |
| Agrosantiago                                   | Yrarrázaval, Ruiz-Tagle, Lagos & Silva           |
| Brown Rudnick Berlack<br>Israel LLP            | Zoom Media Group                                 |
| Budapest Wine Society                          | Pro Bono Legal Counsel                           |
| Central European<br>Advisory Group             | Crowell & Moring LLP<br>(Washington, DC, USA)    |
| P. Wardham Collyer                             | Hogan & Hartson LLP<br>(Budapest, Hungary)       |
| Copy General                                   | María de la Luz Melo<br>(Santiago, Chile)        |
| Embassy of the Republic<br>of Hungary in Chile | Squire, Sanders &<br>Dempsey LLP<br>(London, UK) |



To learn how you can support NESsT, click on the "Donate Now" button at: [www.nesst.org](http://www.nesst.org).

#### NESsT selected as recipient of prestigious Skoll Award for Social Entrepreneurship



The Skoll Foundation selected NESsT as a 2004 recipient for the Skoll Award for Social Entrepreneurship, providing a 20-month grant to help build NESsT financial and organizational capacity. The Skoll Award is designed to support "scale-up for organizations led by social entrepreneurs who are advancing innovative approaches to addressing social issues."

Support from Skoll is being used to expand NESsT's board; upgrade technology capacity; develop a marketing strategy; and increase fund development capacity to leverage more corporate and individual donors.

Created by Jeff Skoll, the first president of eBay, the Foundation works to "advance systemic change to benefit communities around the world by investing in, connecting and celebrating social entrepreneurs."

Investing in, connecting and celebrating social entrepreneurs.

#### USAID review of NESsT Venture Fund cites 'professionalism and variety'



"NESsT's requirements are so strict other funders know they can trust the CSO with more funds."

In April 2003, Dr. Kristine Herrmann-De Luca of USAID traveled to Europe to visit three of the social enterprises in the NESsT Venture Fund portfolio as part of a project review of a USAID grant awarded to NESsT in 2001. In her report, De Luca notes that the social enterprises in the NESsT Venture Fund portfolio "stand out for their professionalism and variety" and she concludes that "the rigor of NESsT's process forced [CSOs] to think more clearly about their organization, goals, and enterprises."

#### Nicole Etchart selected as AVINA Leader

In 2002, the AVINA Foundation selected NESsT Co-Founder Nicole Etchart as an "AVINA Leader" and provided support over two years to enable NESsT to expand its assistance to social enterprises across Chile.

Founded by Swiss entrepreneur Stephan Schmidheiny, AVINA supports civil society leaders throughout Latin America.





## Příloha B – Seznam členů poradenské sítě NESsT

### Business Advisory Network (BAN)

*The NESsT Business Advisory Network (BAN) is a group of leaders within the countries where NESsT works that provides pro bono advice and assistance to NESsT and our portfolio of social enterprises:*

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Central Europe</b>  | András Geszti<br><i>Euroventures</i>  | Martina Roskova<br><i>Slovak American Enterprise Fund (SEAF)</i> | Cynthia Robert<br><i>FUNDES</i>                          |
| <b>Croatia</b>   |   |  |  |
| Jonathan Cooper<br><i>Ascendant Capital Partners</i>                     | Robert Heinczinger<br><i>Ernst &amp; Young</i>                              | Andrew Sandor<br><i>Squire Sanders &amp; Demsey</i>              | Martin Rodríguez<br><i>Feedback</i>                      |
| Jere Dumanic<br><i>Hrvatski Telekom</i>                                  | Nicholas Kabcenell<br><i>Darby Overseas Investments</i>                     | Igor Sulik<br><i>Amrop Jenewein Group</i>                        | Emmanuel Schweikert<br><i>Falcon Management Partners</i> |
| Boris Savoric<br><i>Savoric &amp; Partners</i>                           | Phillip Lee<br><i>European Internet Networks</i>                            |  | Todd Temkin<br><i>Fundación Valparaíso</i>               |
| <b>Czech Republic</b>  | Judit Mihályi<br><i>Europe Ltd.</i>   | <b>Latin America</b>   |  |
| Robert Cohen<br><i>Benson Oak</i>  | István Miholek<br><i>Office Depot</i>                                       | <b>Chile</b>   | Hugo Vergara<br><i>Travel Andes</i>                      |
| Stefan Cordiner<br><i>Myall Consulting</i>                               | Katalin Nádas<br><i>Budapest Univ. of Economics</i>                         | Andrés Beroggi<br><i>Microsoft Chile S.A.</i>                    |  |
| Jaroslav Horak<br><i>DBG Eastern Europe</i>                              | Kornélia Nagy-Koppány<br><i>Hogan &amp; Hartson LLP</i>                     | Christopher Brown<br><i>Intergenesi</i>                          | <b>Peru</b>  |
| Georg Hotar<br><i>Central European Capital</i>                           | Attila Schillinger<br><i>Avantgarde Group Ltd.</i>                          | María de la Luz Melo<br><i>Cerda y Cía</i>                       | Cayetana Alijovín<br><i>Procapitales</i>                 |
| Petra Kursova<br><i>Czech Venture Capital Association (CVCA)</i>         | Anikó Soltész<br><i>SEED Foundation</i>                                     | Gonzalo de la Maza<br><i>Innovación y Ciudadanía</i>             | Rafael Arbulú<br><i>JPMorgan Chase</i>                   |
| Daniel Lynch<br><i>3TS Capital Partners</i>                              | Zoltán Szenci<br><i>Ernst &amp; Young</i>                                   | María Elena Ducci<br><i>Universidad Católica</i>                 | Carmen Marina<br><i>Cuba Baiocchi</i>                    |
| Peter Ridder   | Zoltán Tóth<br><i>Navigo Partners</i>                                       | Consuelo Gazmuri<br><i>Fundación Chile</i>                       | <i>Caminando Juntos</i>                                  |
| Ali Tanweer<br><i>Organization for Aid to Refugees</i>                   | Brian Wardrop<br><i>DBG Eastern Europe</i>                                  | Pablo Loayza<br><i>Ministerio de Educación</i>                   | Aldo Defilippi<br><i>La Cámara de Comercio</i>           |
| Géza Tátrallyay<br><i>Vertis Finance</i>                                 | László Zolnai<br><i>Business Ethics Centre, Budapest Univ. of Economics</i> | Sharon Matthews<br><i>JPMorgan Chase</i>                         | <i>Americana del Perú (AmCham Perú)</i>                  |
| <b>Hungary</b>   |   | Nicole Minsk<br><i>El Huerto</i>                                 | Carlos García<br><i>Interinvest</i>                      |
| Nilda Bullain<br><i>European Center for Not-for-Profit Law (ECNL)</i>    | <b>Slovakia</b>   | Guillermo Morales<br><i>Morales, Noguera, Valdivino y Baeza</i>  | José García Herz<br><i>SEAF Perú SAFI</i>                |
| Andy Cohen<br><i>ING Group</i>   | Magdalena Faltanova<br><i>Citigroup</i>                                     | Anthony Parkes<br><i>Explorador Capital</i>                      | Jorge S. Pérez<br><i>Ernst &amp; Young</i>               |
| Fred Eberlein  | Iveta Griacová<br><i>Genesis Capital</i>                                    | Emilio Pellegrini<br><i>Masisa S.A.</i>                          | Manuel Sotomayor<br><i>Sotomayor, S.A.</i>               |
| Heather Elms<br><i>Central European University (CEU) Business School</i> | Jozef Rizman<br><i>Dexia Bank</i>   |  | Richard Stoddart   |

*To learn how you can volunteer with NESsT, write us [nesst@nesst.org](mailto:nesst@nesst.org).*

NESsT Report 2000 - 2005: NESsT Advisory Network

## Chráněná řezbářská dílna

### Východiska a cíle programu

Chráněná dílna poskytuje klientům doléčovacího programu možnost osvojení základních pracovních návyků a výuku tradičních řemeslných dovedností. Dílna je chráněná, a to ve dvou rovinách – pracovní nároky jsou přizpůsobeny schopnostem klientů a od klientů vyžadujeme abstinenci od všech návykových látek včetně alkoholu.

Cílem práce v dílně je napomoci osobám po léčbě závislosti začlenit se na volný trh práce. Mezi další důležité cíle patří zvládnutí běžného pracovního procesu a běžných pracovních norem, zvládnutí a prohloubení pracovních dovedností. Klienti mají pracovní smlouvu, za svou práci dostávají mzdu (považujeme za důležité, aby klienti za odvedenou práci dostali mzdu, se kterou se učí hospodařit). Klienty vedeme k pravidelné docházce do práce, odpovědnému vykonávání zadané práce, k obsluze zařízení běžné truhlářské dílny a péči o svěřené nástroje. Také je učíme, jak vycházet s nadřízenými a spolupracovníky, jak zvládat běžné pracovní tempo atd. Důležitým aspektem práce je terapeutický přístup (například při řešení úspěchů či neúspěchů, psychických problémů, konfliktních a krizových situací na pracovišti). Práci klientů a jejich úspěchy pravidelně reflektujeme na hodnoticích skupinách v chráněné dílně.

Do dílny jsou přijímáni ti klienti doléčovacího programu, kteří mají většinou základní vzdělání nebo kteří v posledních letech měli pouze krátkodobá zaměstnání, popřípadě nebyli nikdy legálně zaměstnání. Motivujeme klienty k tomu, aby si našli zaměstnání na volném trhu práce, proto klienti v dílně pracují maximálně po dobu 6 měsíců a jen ve výjimečných případech může být smlouva dále prodloužena. Do dílny přijímáme i klienty doléčovacího programu se závažnými psychickými nebo zdravotními problémy (duální diagnóza, interferonová léčba hepatitidy C) a klienty s nařízeným trestem obecně prospěšných prací.

### Pracovní tým

V roce 2004 tvořili tým 2 pracovní terapeuti, Jaroslav Holec a Martin Pospíšil, a 1 pracovník náhradní vojenské služby Luboš Krátký.

### Aktivita 2004

V roce 2004 v dílně pracovalo 13 klientů s průměrnou délkou zaměstnání 80 dnů. 4 klienti si odpracovali trest obecně prospěšných prací, průměrná výše trestu je 200 hodin. Téměř 70% klientů si po skončení pracovního poměru v dílně našlo práci.

V roce 2004 jsme pokračovali ve výrobě dřevěných plastik pro děti (9 jezevčků, 5 houpadel a dalších plastik). Všechny naše výrobky splňují normy EU, na některé z nich již byl vystaven certifikát. V tomto roce se nám podařilo prodat takové množství výrobků, které pokrylo potřebnou část nákladů na provoz chráněné dílny.

Bezplatně jsme zapůjčili některé plastiky Dětskému Domovu v Olomouci, Dětské klinice Fakultní nemocnice Olomouc, Fondu ohrožených dětí. Tyto organizace nemají vlastní prostředky na jejich zakoupení, o to byla větší radost dětí...

V roce 2004 jsme reagovali na legislativní změnu (nový zákon o zaměstnanosti), podle které si i klienti v evidenci úřadu práce mohou přivydělávat. Díky tomu klientům, kteří o práci přišli nebo si ji nemohou najít, umožňujeme krátkodobou práci (význam tohoto zaměstnávání není pouze finanční, jde spíše o to, aby měli klienti pocit, že jsou někde užiteční).

Na jaře jsme se zúčastnili prodejní výstavy v Praze. Po celý rok probíhala veřejná sbírka pod heslem „Namísto stříkačky dláta a vrtačky“, díky které jsme získali prostředky na dovy-



bavení dílny. Na podzim jsme uspořádali benefiční akci – Golfový turnaj spojený s dražbou výrobků dílny.

### **Plány**

Naším hlavním cílem zůstává, aby klienti doléčovacího programu nacházeli v dílně stabilní a smysluplnou práci. Dále plánujeme užší spolupráci s terapeutickými komunitami, naši chráněnou dílnu budeme nabízet klientům III. fáze léčby jako pracovní terapii. Uvažujeme o otevření dílny i pro jiné cílové skupiny (závislí na alkoholu, pro klienty Probační a mediační služby, kteří měli problémy s drogami).

Chceme pokračovat v propagaci našich výrobků na trhu, a to na různých výstavách a veletrzích, v nákupních centrech, zapůjčováním organizacím, které nemají vlastní prostředky na zakoupení atd. Budeme aktualizovat katalog výrobků chráněné dílny. Chceme certifikovat další výrobky.

Nadále budeme usilovat o vyvážený poměr mezi terapeutickou prací s klienty a jejich vzděláváním a mezi výrobou a prodejem herních prvků. Také si přejeme, aby naše výrobky nadále přinášely radost těm, pro které jsou určeny – tedy dětem.







*Luční koník  
dekorativní plastika – ložka s pohyblivými prvky  
(délka 180 cm, výška 110 cm)*





Hřiště a parky - lavičky